



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

**NORMAS PARA ELABORAÇÃO, GERENCIAMENTO E  
ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO  
(NEGAPEB)**

3ª Edição  
2023

*gm gr*

EB20-N-08.001



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

**NORMAS PARA ELABORAÇÃO, GERENCIAMENTO E  
ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO  
(NEGAPEB)**

3ª Edição  
2023

*gn gr*



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PORTARIA - EME/C Ex Nº 1.180, DE 30 DE outubro DE 2023  
EB: 64535.023281/2023-18

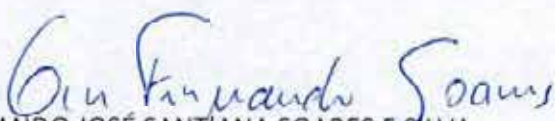
Aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (EB20-N-08.001), 3ª Edição, 2023 e dá outras providências.

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 4º, incisos X, XII e XIII do Regulamento do Estado-Maior do Exército (EB10-R-01.007), 3ª edição, aprovado pela Portaria - C Ex nº 1.780, de 21 de junho de 2022, e considerando o que consta nos autos 64535.023281/2023-18, resolve:

Art. 1º Aprovar as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (EB20-N-08.001), 3ª Edição, 2023.

Art. 2º Revogar a Portaria nº 176-EME, de 29 de agosto de 2013.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor em 1º de dezembro de 2023.

  
Gen Ex FERNANDO JOSÉ SANT'ANA SOARES E SILVA  
Chefe do Estado-Maior do Exército



| FOLHA DE REGISTRO DE MODIFICAÇÕES (FRM) |                  |                  |      |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------|
| NÚMERO DE ORDEM                         | ATO DE APROVAÇÃO | PÁGINAS AFETADAS | DATA |
|                                         |                  |                  |      |

gr gr,



## ÍNDICE DE ASSUNTOS

|                                                                                                                        | Art    | Pág   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|
| <b>CAPÍTULO I - DA FINALIDADE E DOS OBJETIVOS.....</b>                                                                 | 1º/4º  | 8     |
| <b>CAPÍTULO II - DOS CONCEITOS BÁSICOS.....</b>                                                                        | 5º/36  | 9-21  |
| Seção I - Papéis e Responsabilidades.....                                                                              | 5º/10º | 9     |
| Seção II - Projeto e Características.....                                                                              | 11     | 14    |
| Seção III - Diferença entre Projeto e Processo.....                                                                    | 12     | 14    |
| Seção IV - Projeto Estratégico do Exército, Projeto Integrante de Programa e Ação de Comando.....                      | 13/15  | 15    |
| Seção V - Princípios de Gerenciamento de Projetos.....                                                                 | 16     | 15    |
| Seção VI - Gerenciamento de Projetos.....                                                                              | 17     | 16    |
| Seção VII - Ciclo de Vida do Projeto.....                                                                              | 18/19  | 16    |
| Seção VIII - Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.....                                                   | 20     | 17    |
| Seção IX - Grupos de Processos de Gerenciamento de Projeto.....                                                        | 21     | 18    |
| Seção X - Requisito, Premissa, Restrição, Marco e Meta.....                                                            | 22/26  | 18    |
| Seção XI - Riscos e Oportunidades.....                                                                                 | 27/28  | 19    |
| Seção XII - Escritório de Projetos.....                                                                                | 29/31  | 20    |
| Seção XIII - Ativos de Processos Organizacionais, Fatores Ambientais, Gestão do Conhecimento, Partes Interessadas..... | 32/35  | 20    |
| Seção XIV - Ferramentas Ágeis.....                                                                                     | 36     | 21    |
| <b>CAPÍTULO III - DO PLANEJAMENTO OTIMIZADO DE PROJETO.....</b>                                                        | 37/43  | 22/25 |
| Seção I - Finalidade do Planejamento Otimizado.....                                                                    | 37/38  | 22    |
| Seção II - Ritos Otimizados.....                                                                                       | 39/40  | 23    |
| Seção III - Plano de Gerenciamento do Projeto Otimizado.....                                                           | 41     | 23    |
| Seção IV - Processo de Mudança Otimizado.....                                                                          | 42     | 24    |
| Seção V - Relatório de Situação Otimizado.....                                                                         | 43     | 25    |
| <b>CAPÍTULO IV - DOS PROCESSOS DA FASE DE PRÉ-PROJETO.....</b>                                                         | 44/52  | 26/32 |
| Seção I - Consultar Estudos Anteriores, Desenvolver e Analisar a Proposição da Iniciativa.....                         | 45     | 27    |
| Seção II - Emitir a Diretriz de Iniciação.....                                                                         | 46     | 28    |
| Seção III - Desenvolver e Analisar o Estudo de Viabilidade.....                                                        | 47/51  | 29    |
| Seção IV - Emitir a Diretriz de Implantação.....                                                                       | 52     | 31/32 |
| <b>CAPÍTULO V - DOS PROCESSOS DE INICIAÇÃO DE PROJETO.....</b>                                                         | 53/55  | 33/35 |
| Seção I - Mobilizar a Equipe.....                                                                                      | 54     | 33    |
| Seção II - Identificar as Partes Interessadas.....                                                                     | 55     | 34/35 |
| <b>CAPÍTULO VI - DOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO DE PROJETO.....</b>                                                     | 56/87  | 36/56 |
| Seção I - Planejar a Gestão do Escopo.....                                                                             | 59/62  | 37    |
| Seção II - Planejar o Engajamento das Partes Interessadas.....                                                         | 63/64  | 40    |
| Seção III - Planejar a Gestão do Cronograma.....                                                                       | 65     | 40    |
| Seção IV - Planejar a Gestão dos Recursos.....                                                                         | 66/69  | 42    |
| Seção V - Planejar a Gestão dos Custos.....                                                                            | 70/71  | 44    |
| Seção VI - Planejar a Gestão das Comunicações.....                                                                     | 72/73  | 45    |
| Seção VII - Planejar a Gestão do Conhecimento.....                                                                     | 74/76  | 47    |
| Seção VIII - Planejar a Gestão da Qualidade.....                                                                       | 77/78  | 48    |
| Seção IX - Planejar a Gestão das Obtenções.....                                                                        | 79     | 49    |
| Seção X - Planejar a Gestão dos Riscos e das Oportunidades.....                                                        | 80/84  | 49    |
| Seção XI - Planejar a Gestão das Mudanças.....                                                                         | 85/86  | 54    |
| Seção XII - Confeccionar o Plano de Gerenciamento do Projeto.....                                                      | 87     | 55/56 |
| <b>CAPÍTULO VII - DOS PROCESSOS DE EXECUÇÃO DE PROJETO.....</b>                                                        | 88/99  | 57/63 |
| Seção I - Adquirir Recursos.....                                                                                       | 90     | 58    |

*gm gms*



|                                                                                  |                |              |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|
| Seção II - Desenvolver a Equipe.....                                             | 91             | 59           |
| Seção III - Gerenciar a Equipe.....                                              | 92             | 59           |
| Seção IV - Implementar Respostas aos Riscos e às Oportunidades.....              | 93             | 60           |
| Seção V - Gerenciar o Conhecimento.....                                          | 94             | 60           |
| Seção VI - Gerenciar a Qualidade.....                                            | 95             | 61           |
| Seção VII - Gerenciar as Comunicações.....                                       | 96             | 61           |
| Seção VIII - Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas.....                | 97             | 62           |
| Seção IX - Conduzir as Obtenções.....                                            | 98             | 62           |
| Seção X - Gerenciar o Trabalho.....                                              | 99             | 63           |
| <b>CAPÍTULO VIII - DOS PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROJETO.....</b> | <b>100/115</b> | <b>64/75</b> |
| Seção I - Avaliar o Desempenho.....                                              | 102            | 65           |
| Seção II - Realizar o Controle Integrado de Mudanças.....                        | 103            | 66           |
| Seção III - Controlar o Cronograma.....                                          | 104            | 66           |
| Seção IV - Monitorar os Riscos e as Oportunidades.....                           | 105            | 67           |
| Seção V - Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas.....                   | 106            | 68           |
| Seção VI - Controlar o Escopo.....                                               | 107            | 69           |
| Seção VII - Controlar os Custos.....                                             | 108            | 69           |
| Seção VIII - Controlar a Qualidade.....                                          | 109            | 70           |
| Seção IX - Controlar os Recursos.....                                            | 110            | 71           |
| Seção X - Monitorar as Comunicações.....                                         | 111            | 71           |
| Seção XI - Monitorar as Obtenções.....                                           | 112            | 72           |
| Seção XII - Validar o Escopo.....                                                | 113            | 73           |
| Seção XIII - Monitorar e Controlar o Trabalho.....                               | 114            | 74           |
| Seção XIV - Atualizar o Projeto.....                                             | 115            | 75           |
| <b>CAPÍTULO IX - DOS PROCESSOS DE ENCERRAMENTO DE FASE OU PROJETO.....</b>       | <b>116/125</b> | <b>76/82</b> |
| Seção I - Acionar o Encerramento de Fase ou do Projeto.....                      | 118            | 77           |
| Seção II - Conferir a Passagem para Operações.....                               | 119            | 78           |
| Seção III - Consolidar a Gestão do Conhecimento.....                             | 120            | 78           |
| Seção IV - Confeccionar o Termo de Encerramento.....                             | 121/122        | 79           |
| Seção V - Arquivar a Documentação.....                                           | 123/124        | 80           |
| Seção VI - Desmobilizar os Recursos.....                                         | 125            | 81           |

## ANEXOS

- ANEXO A - MODELO DE FICHA DE ACOMPANHAMENTO, MONITORAMENTO E CONTROLE DAS ATIVIDADES DO PROJETO - FAMCAP
- ANEXO B - EXEMPLO DE HISTÓRICO DE REVISÕES
- ANEXO C - MODELO DE DIRETRIZ DE INICIAÇÃO DE PROJETO
- ANEXO D - MODELO DE ESTUDO DE VIABILIDADE DE PROJETO
- ANEXO E - MODELO DE DIRETRIZ DE IMPLANTAÇÃO DE PROJETO
- ANEXO F - MODELO DE DECLARAÇÃO DE ESCOPO
- APÊNDICE I AO ANEXO F - MODELO DE ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)
- APÊNDICE II AO ANEXO F - MODELO DE DICIONÁRIO DA EAP
- APÊNDICE III AO ANEXO F - MODELO DE CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO INICIAL DO PROJETO
- ANEXO G - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO
- ANEXO H - MODELO DE CRONOGRAMA DO PROJETO
- ANEXO I - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS E DO ORÇAMENTO DO PROJETO
- APÊNDICE AO ANEXO I - MODELO DE ESTIMATIVAS ORÇAMENTÁRIAS E DE CUSTOS DO PROJETO
- ANEXO J - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO
- ANEXO K - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO
- ANEXO L - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO

*gm gr*

- ANEXO M - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E DE OPORTUNIDADES DO PROJETO
- APÊNDICE AO ANEXO M - MODELO DE REGISTRO DE RISCOS E OPORTUNIDADES DO PROJETO
- ANEXO N - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO
- ANEXO O - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS NO PROJETO
- APÊNDICE I AO ANEXO O - MODELO DE SOLICITAÇÃO E PARECER DE MUDANÇA NO PROJETO
- APÊNDICE II AO ANEXO O - MODELO DE RELATÓRIO DE CONTROLE DE MUDANÇA NO PROJETO
- ANEXO P - MODELO DE TERMO DE ACEITE DE PRODUTOS/SERVIÇOS DO PROJETO
- ANEXO Q - MODELO DE RELATÓRIO DE SITUAÇÃO DO PROJETO
- ANEXO R - MODELO DE TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO (OU FASE)
- ANEXO S - MODELO DE ATA DE REUNIÃO
- ANEXO T - FLUXOGRAMA DO CICLO DE VIDA DE UM PROJETO
- ANEXO U - EXEMPLO DA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA "SW2H"
- ANEXO V - MODELO DE DIRETRIZ DE ATUALIZAÇÃO DE PROJETO
- ANEXO W - MODELO DE APROVAÇÃO DE ESTUDO DE VIABILIDADE DE PROJETO
- ANEXO X - GLOSSÁRIO DE TERMOS, ABREVIATURAS E EXPRESSÕES

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**





## CAPÍTULO I

### DA FINALIDADE E DOS OBJETIVOS

Art. 1º As presentes Normas consolidam as boas práticas metodológicas de gestão de projetos devidamente customizadas à realidade do Comando do Exército.

§ 1º A sua elaboração contou, também, com experiências e ensinamentos colhidos por meio do emprego das edições anteriores.

§ 2º Considerada a variedade e a complexidade dos projetos, poderão ser adicionados ou suprimidos documentos previstos, por proposta do Gerente do Projeto (GP) à Autoridade Patrocinadora (AP).

§ 3º Como se aplicam a qualquer projeto no âmbito da Força, a estrutura de governança deverá ser específica para a iniciativa e dependerá, dentre outros fatores, da subordinação e do escalão da OM ou setor onde o projeto está sendo implementado.

§ 4º A obtenção de Sistemas e Materiais de Emprego Militar (SMEM), mesmo quando inserida no curso de um projeto da Força, deverá seguir o previsto nas Instruções Gerais (IG) para Gestão do Ciclo de Vida dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar (EB10-IG-01.018).

Art. 2º Todos os modelos trazidos como anexos devem ser adaptados à efetiva realidade do projeto.

§ 1º Alguns anexos, quando for o caso, não necessitam constar do Plano do Projeto, podendo, inclusive, informações sobre determinada área de conhecimento serem inseridas no corpo do Plano, em vez de ser criado um anexo específico.

§ 2º A autoridade patrocinadora (AP) e o gerente do projeto (GP) necessitam atentar para que nenhuma informação necessária deixe de constar no corpo do Plano do Projeto ou nos anexos.

Art. 3º O prosseguimento de projetos iniciados em momento anterior à presente edição deverá, preferencialmente, seguir o preconizado nestas Normas.

Art. 4º Situações excepcionais e casos não definidos nestas Normas deverão ser decididos pela AP, por provocação do GP.



## CAPÍTULO II DOS CONCEITOS BÁSICOS

### Seção I

#### Papéis e Responsabilidades

Art. 5º Dentre as várias funções que podem ser exercidas em um projeto, destacam-se:

- I - a Autoridade Patrocinadora (AP);
- II - o Gerente do Projeto (GP);
- III - a Equipe de Gerenciamento do Projeto (Eqc Grc Pjt); e
- IV - o Supervisor (Spvs).

Art. 6º A AP é o Comandante, Chefe ou Diretor da organização em que se desenvolve o projeto, ou a autoridade por ele delegada. É quem autoriza a alocação dos principais recursos (humanos, materiais, financeiros, infraestrutura) para o projeto, ainda que parte desses possa advir de outras organizações ou escalões. Dentre outras responsabilidades da AP, estão:

I - expedir a Diretriz de Iniciação, determinando a realização do Estudo de Viabilidade (EV), e, se for o caso, enviar o EV à autoridade gestora da Ação Orçamentária (AO), para que se pronuncie a respeito da viabilidade e da sustentabilidade;

II - decidir sobre a aprovação ou não do EV;

III - expedir a Diretriz de Implantação, oficializando a existência do projeto na organização militar (OM) e designando o respectivo GP, que passa a ter autorização para empregar os recursos disponibilizados;

IV - aprovar os documentos de planejamento do projeto;

V - acompanhar e supervisionar a execução da iniciativa, por meio do Relatório de Situação do Projeto, inspeções e visitas *in loco* ou por outros meios;

VI - autorizar a implementação de mudanças na iniciativa, assessorado pelo GP;

VII - determinar a continuidade ou encerramento, prematuro ou não, do projeto (ou fase); e

VIII - validar o alcance dos benefícios do projeto (em casos excepcionais).

§ 1º A AP é a autoridade a quem o GP deve se reportar em assuntos relativos à iniciativa, diretamente ou pelo canal de comando.

§ 2º Nos Projetos Estratégicos do Exército (PEE), a AP é o Chefe do Estado-Maior do Exército (Ch EME) ou a autoridade por ele delegada.

§ 3º Nos projetos integrantes de programas, a AP do projeto é a mesma AP do respectivo programa.

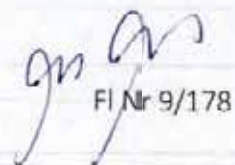
Art. 7º O GP é o responsável pelo desenvolvimento do projeto e de suas entregas.

§ 1º Será designado pela AP, fruto de suas características pessoais, experiência na organização e peculiaridades do projeto. O GP poderá manter sua atual posição na estrutura organizacional ou ser designado com exclusividade para essa função. Em princípio, deve ser designado um GP para cada projeto.

§ 2º No processo de seleção do GP, os seguintes aspectos devem ser considerados:

I - compatibilidade hierárquica com a amplitude do projeto e com o envolvimento de outros setores da organização e de outros órgãos;

II - experiência na organização;

  
Fl. 9/178



III - ligação funcional com a área de atividade do projeto;

IV - conhecimento sobre a atividade de gerenciamento de projetos;

V - estar servindo em local que facilite a gerência do projeto; e

VI - conhecimento técnico e estar habilitado na área de atividade em que o projeto será desenvolvido, preferencialmente.

§ 3º Não sendo possível obter um GP com os atributos supramencionados, esses devem ser buscados por ocasião da seleção dos integrantes da Eqp Grc Pjt, se for o caso.

§ 4º Quando o GP for Oficial-General, é desejável a designação de um Spvs (oficial superior), preferencialmente com conhecimentos sobre gerência de projetos.

§ 5º O GP poderá ter, dentre outras específicas a cada projeto, as seguintes responsabilidades básicas:

I - solicitar a designação dos integrantes da equipe de projeto, caso o escalão superior não o tenha feito, atribuindo-lhes papéis e responsabilidades específicas para o desenvolvimento do projeto;

II - solicitar formalmente a outras organizações envolvidas no projeto a indicação de representantes, que passarão a compor a equipe do projeto;

III - providenciar a publicação da designação, substituição e dispensa dos integrantes da equipe de projeto;

IV - providenciar a capacitação necessária aos integrantes da equipe do projeto;

V - elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo "G"), submetendo-o à aprovação da AP;

VI - realizar as ligações com os diversos órgãos participantes do projeto;

VII - realizar, com a equipe do projeto e demais partes interessadas envolvidas, reuniões de coordenação sobre o projeto;

VIII - propor o fluxo de informações necessárias ao andamento do projeto;

IX - propor os indicadores para avaliação do desempenho do projeto;

X - coordenar e controlar todas as atividades referentes ao projeto, inteirando-se mesmo daquelas que são conduzidas por outros órgãos;

XI - promover a cooperação entre os órgãos participantes, por intermédio de seus representantes;

XII - zelar pelas entregas com a qualidade prevista;

XIII - realizar o acompanhamento físico e financeiro do projeto;

XIV - realizar o efetivo controle de mudanças do projeto;

XV - caso necessário, propor o aperfeiçoamento do projeto à AP;

XVI - prestar contas periodicamente à AP, por intermédio do canal de comando, mediante a emissão do Relatório de Situação do Projeto, ou quando solicitado;

XVII - delegar competência ao Spvs, quando for o caso, ou demais integrantes da equipe do projeto; e

XVIII - realizar a gestão documental do projeto.

Art. 8º A Eqp Grc Pjt é composta pelo GP e por integrantes da equipe do projeto com conhecimentos especializados e oriundos de diversas partes da organização, ou mesmo de fora dela, de forma a assessorar diretamente o GP, desde o planejamento até o encerramento.

 10/178

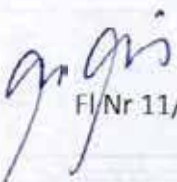


§ 1º Essa equipe poderá trabalhar com dedicação exclusiva ou parcial ao projeto, mediante decisão da AP.

§ 2º O GP deverá, preferencialmente, ser superior hierárquico aos demais membros dessa equipe.

§ 3º Caberão aos integrantes da Eqp Grc Pjt as seguintes responsabilidades, dentre outras específicas a cada iniciativa:

- I - secundar o GP em todas as atividades previstas;
  - II - supervisionar o projeto quanto ao **status** de desenvolvimento de suas diversas etapas;
  - III - identificar e comunicar ao GP os fatos que venham a causar impacto no desenvolvimento do projeto, propondo soluções, ajustes e correções, caso necessário;
  - IV - manter estreita ligação com os representantes de outros órgãos;
  - V - submeter à apreciação do GP os documentos elaborados pela equipe;
  - VI - assessorar o GP na definição dos escopos do produto e do projeto, ouvidas as demais partes interessadas, lembrando-se de pensar no projeto como um todo, para que nenhum trabalho da iniciativa seja esquecido no planejamento;
  - VII - assessorar o GP na elaboração da Declaração de Escopo e seus anexos, ouvidas as demais partes interessadas;
  - VIII - assessorar o GP na confecção do Parecer de Mudança, quando solicitada;
  - IX - assessorar o GP na comunicação às partes interessadas sobre atualizações de documentação do projeto, em particular, da Declaração de Escopo e seus anexos e das mudanças ocorridas no projeto;
  - X - coordenar e supervisionar os processos de aceite das entregas e relatar ao GP e ao Spvs a aceitação ou não das entregas pelas respectivas partes interessadas, de acordo com os requisitos definidos a cada entrega;
  - XI - acompanhar e relatar ao GP e ao Spvs as entregas do projeto, de acordo com seus requisitos, até o destino final;
  - XII - relatar ao GP e ao Spvs atrasos nas entregas, com os motivos;
  - XIII - assessorar na confecção do Relatório de Situação do Projeto, comparando o escopo planejado com o realmente executado, bem como os requisitos das entregas;
  - XIV - acompanhar e relatar ao GP e ao Spvs o desempenho dos materiais e serviços entregues pelo projeto no destino final, enquanto durar o projeto;
  - XV - distribuir com oportunidade as informações a respeito do escopo do projeto internamente aos outros membros da Eqp Grc Pjt; e
  - XVI - acompanhar e relatar ao GP e ao Spvs, quando for o caso, o alcance dos benefícios (em casos excepcionais) pela organização em consequência da iniciativa, enquanto o projeto durar.
- § 4º Os aspectos relativos à gerência dos riscos e das oportunidades do projeto implicam as seguintes responsabilidades básicas à Eqp Grc Pjt, dentre outras:
- I - auxiliar o GP na identificação, na análise qualitativa, na análise quantitativa, na priorização e no planejamento das respostas aos riscos e oportunidades;
  - II - propor modificações e manter atualizado o Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades;

  
Fl/Nr 11/178



III - alertar os responsáveis pelos riscos e oportunidades, com a antecedência necessária, sobre as ações a serem implementadas;

IV - supervisionar a implementação das respostas a cada risco e oportunidade;

V - verificar se as ações propostas estão produzindo o efeito esperado;

VI - verificar se os riscos e as oportunidades identificados continuam com seus **status** inalterados ou se mudaram, alertando o GP sobre eventuais alterações no cenário;

VII - assessorar na confecção do Relatório de Situação do Projeto em informações a respeito dos riscos e oportunidades;

VIII - propor ao GP levantamentos periódicos, para identificação de novos riscos e oportunidades;

IX - verificar se as premissas do projeto permanecem ou se mudaram;

X - realizar a gestão de riscos relacionados ao controle orçamentário-financeiro;

XI - propor ao GP remanejamento de recursos destinados ao tratamento de riscos e oportunidades, quando for o caso;

XII - nas reuniões de acompanhamento, passar à equipe do projeto informações sobre os riscos e as oportunidades; e

XIII - outras que o GP ou o Spvs considerar pertinente.

§ 5º Os aspectos relativos à gerência do cronograma do projeto implicam as seguintes responsabilidades básicas à Eqp Grc Pjt:

I - assessorar o GP na definição das atividades do projeto; no sequenciamento das atividades; nas estimativas e nivelamento de recursos das atividades; nas estimativas das durações das atividades e no desenvolvimento e controle do cronograma;

II - manter o cronograma do projeto atualizado;

III - alertar oportunamente o GP e o Spvs quanto a proximidade de algum marco do projeto;

IV - alertar oportunamente o GP e o Spvs quanto a possibilidade de atraso em alguma atividade do caminho crítico do projeto;

V - alertar sobre a necessidade de sincronização de atividades que eventualmente estiverem assíncronas ou de choque de atividades que não podem ser realizadas de forma simultânea;

VI - identificar a possibilidade de execução de atividades de forma paralela;

VII - propor ao GP linhas de ação para o projeto manter o prazo final, no caso de atraso em uma ou mais atividades que possa causar reflexo no projeto;

VIII - assessorar na confecção do Relatório de Situação do Projeto, comparando o cronograma inicialmente planejado com a realidade da execução do projeto;

IX - nas reuniões de acompanhamento, passar à equipe do projeto informações sobre o cronograma; e

X - outras que o GP ou o Spvs considerar pertinentes.

§ 6º Os aspectos relativos à gerência dos custos do projeto implicam as seguintes responsabilidades básicas à Eqp Grc Pjt:

I - assessorar o GP na estimativa de custos do projeto, no orçamento do projeto e no controle dos custos;

II - manter o orçamento do projeto atualizado;



III - preparar documentos e outras informações sobre custos do projeto a serem repassados ao escalão superior e/ou a setores da OM que trabalham com a parte orçamentária/financeira;

IV - alertar oportunamente o GP e o Spvs quanto à possibilidade de corte de recursos financeiros do projeto;

V - propor ao GP linhas de ação para o alinhamento orçamentário-financeiro do projeto, em caso de cortes;

VI - assessorar na confecção do Relatório de Situação do Projeto, comparando os custos planejados com os custos reais;

VII - nas reuniões de acompanhamento, passar à equipe do projeto informações sobre os custos e o orçamento; e

VIII - outras que o GP ou o Spvs considerar pertinentes.

Art. 9º Em projetos mais longos, com complexidade acentuada e/ou com muitas partes interessadas envolvidas, poderão ser solicitados pontos de contato nos órgãos envolvidos, com atribuições que serão propostas pelo GP.

Art. 10. Além das principais partes interessadas já mencionadas, podem ainda existir outras, tais como:

§ 1º Usuários: são indivíduos e/ou organizações, internos ou externos, que utilizarão as entregas ou resultados do projeto;

§ 2º Gerente de Programa: é o responsável por coordenar, controlar e supervisionar os trabalhos de sua equipe de gerenciamento e de seus subprogramas/projetos integrantes, de modo a otimizar o emprego dos recursos alocados para o programa. É o elo entre o GP e a AP do Programa.

§ 3º Gerente de Portfólio: é o responsável por coordenar a inserção, a retirada, o planejamento, a execução, o monitoramento e controle e o encerramento das iniciativas previstas na estratégia da organização.

§ 4º Gerentes funcionais: são os responsáveis por áreas funcionais da organização e variam, de acordo com o escalão da AP, de Comandantes de Subunidade e Chefes de Seção do Estado-Maior até Chefe de um ODS/ODOp ou Cmt Mil A. Supervisionam as rotinas específicas do respectivo setor, podendo fornecer consultoria especializada e prover recursos. Podem ser responsáveis por elementos da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), de frentes de trabalho (2º nível da EAP) a pacotes de trabalho (elementos de menor nível da EAP).

§ 5º Fornecedor externo: fornece produtos e serviços que podem ser parte ou todo das entregas do projeto. Normalmente, o relacionamento com os fornecedores será regulado por documentos contratuais, que originar-se-ão dos documentos de planejamento do projeto e serão elaborados por setor(es) especializado(s) da OM.

§ 6º Outras:

I - os escalões superiores da organização onde se desenvolve o projeto;

II - o público interno da organização;

III - organizações responsáveis por processos logísticos de material adquirido ou conhecimento introduzido pelo projeto;

IV - organizações responsáveis por processos gerenciais de material adquirido ou conhecimento introduzido pelo projeto;

V - estabelecimentos de ensino responsáveis por capacitação sobre material adquirido ou conhecimento introduzido pelo projeto;

 FI Nr 13/178



VI - parcela da sociedade afetada pelos resultados do projeto; e

VII - pessoas, setores ou organizações interessadas nos resultados do projeto.

## **Seção II**

### **Projeto e Características**

Art. 11. Projeto é uma iniciativa com um grau de complexidade que envolve esforço temporário empreendido para conceber um produto, criar um serviço ou obter um resultado exclusivo.

Parágrafo único. São características do projeto:

I - a temporariedade - a natureza temporária do projeto prevê um início e um término definidos, que devem constar do planejamento da iniciativa;

II - a exclusividade - todo projeto tem um produto, serviço ou resultado final único. Alguns elementos repetitivos presentes em atividades do projeto (processos de gerenciamento de projetos, por exemplo) não alteram as características fundamentais e exclusivas do trabalho da iniciativa. Muitos projetos podem ser semelhantes, mas nunca serão plenamente idênticos;

III - a complexidade - nem toda iniciativa deve necessariamente se transformar em um projeto. Alguns fatores, como a importância estratégica, a quantidade e qualidade de recursos empregados, a longevidade, a abrangência, as inúmeras partes interessadas envolvidas, a complexidade técnica e o nível de inovação devem ser considerados e podem determinar a complexidade total do projeto;

IV - a incerteza - o ineditismo e a complexidade trazem para a iniciativa uma incerteza inerente no que diz respeito aos resultados. Sendo assim, todo projeto corre o risco de não alcançar seus objetivos, mesmo se bem gerenciado e fruto de um acurado EV; e

V - possui escopo e recursos definidos - o escopo e os recursos podem mudar ao longo do projeto, mas precisam ser definidos no início, para que a iniciativa esteja moldada.

## **Seção III**

### **Diferença entre Projeto e Processo**

Art. 12. Um processo é definido como o conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas). A execução dos processos consome os recursos por meio de atividades e fazendo uso de ferramentas e técnicas estabelecidas.

§ 1º Projetos e processos possuem características antagônicas, mas também algumas em comum. Um projeto é temporário e único, enquanto um processo é contínuo e repetitivo. Porém ambos devem ser planejados e controlados, empregam recursos e são conduzidos por pessoas, ainda que o processo sofra uma forte influência da automação de máquinas.

§ 2º Em algumas ocasiões, será necessário conduzir uma iniciativa complexa para que se consiga otimizar um importante processo da organização. Estará caracterizado então um projeto para melhorar um processo. Quando esse processo estiver modificado e as pessoas estiverem treinadas, levando o processo a retomar sua rotina, o projeto estará encerrado e o processo permanecerá.

§ 3º É normal um projeto introduzir na organização processos decorrentes das consequências da iniciativa. Esses processos devem ser planejados, detalhados, validados e treinados com as pessoas envolvidas no decorrer do projeto, para que a organização não sofra solução de continuidade quando a iniciativa for encerrada.



## Seção IV

### Projeto Estratégico do Exército, Projeto Integrante de Programa e Ação de Comando

Art. 13. Projeto Estratégico do Exército (PEE) é uma iniciativa no mais alto nível da Força, com acentuado grau de complexidade, envolvendo quantidade vultosa de recursos, inclusive financeiros, de grande longevidade e cujo produto, serviço ou resultado, atende diretamente a, no mínimo, um dos objetivos estratégicos da Força, definidos no Plano Estratégico do Exército (PEEx).

§ 1º Pelas razões acima mencionadas, um PEE deve estar diretamente vinculado ao Portfólio Estratégico do Exército (Ptf EE) e no mesmo nível de um Programa Estratégico do Exército (Prg EE).

§ 2º A sua inserção no Ptf EE se dará conforme previsto nas Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro - NEGAPORT-EB (EB10-N-01.004).

Art. 14. Um projeto pode integrar um Prg (Pjt Integrante de Prg). Nesse caso, não deve ser gerenciado como uma iniciativa isolada, sob a pena de haver descoordenação e afetar os resultados do Prg enquadrante.

§ 1º A Diretriz de Iniciação e a Diretriz de Implantação desse tipo de Pjt devem ser assinadas pela AP do respectivo Prg.

§ 2º Ainda que um Prg faça parte do Ptf EE, seus projetos não serão PEE, e sim Pjt integrantes daquele Prg.

Art. 15. Em qualquer nível, um Cmt/Ch/Dlr possui várias formas para exercer a ação de comando. Se a baixa complexidade da iniciativa não justificar a implementação de um Pjt, podem ser adotadas outras ferramentas tais como: ordem de instrução/serviço, ferramenta 5W2H (modelo no Anexo "U"), publicação em boletim interno ou mesmo uma ordem verbal.

Parágrafo único. Qualquer que seja a iniciativa, não serão dispensados o respectivo planejamento, o monitoramento e o controle, para que haja maior probabilidade de se obter o resultado desejado.

## Seção V

### Princípios de Gerenciamento de Projetos

Art. 16. Os princípios de gerenciamento são concepções que norteiam os trabalhos dos projetos e as ações decorrentes da iniciativa em todo o seu ciclo de vida. São eles:

- I - proatividade;
- II - envolvimento das partes interessadas;
- III - viabilidade contínua;
- IV - utilização da experiência adquirida;
- V - responsabilidades definidas;
- VI - descentralização das ações;
- VII - foco nas entregas;
- VIII - efetividade;
- IX - respeito à cultura organizacional;
- X - meticulosidade do todo; e
- XI - capacitação continuada.



## Seção VI

### Gerenciamento de Projetos

Art. 17. O gerenciamento de projetos é a aplicação oportuna de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, com a finalidade de atingir os objetivos da iniciativa.

§ 1º O gerenciamento de programas e portfólios difere consideravelmente do gerenciamento de projetos em termos de ciclo de vida, atividades e objetivos. Para entender o gerenciamento de programas e de portfólios na Força, deve-se consultar as NEGAPORT-EB.

§ 2º Os GP interagem com o gerente de programa e o gerente de portfólio, quando o seu projeto pertencer a um programa ou portfólio.

§ 3º Dentre as atividades de gerenciamento de projeto, destacam-se o atendimento às expectativas das partes interessadas e o balanceamento das restrições conflitantes, que incluem o gerenciamento do escopo, da qualidade, do cronograma, do orçamento, dos recursos e dos riscos e oportunidades.

§ 4º O bom gerenciamento do projeto concorrerá para diminuir suas incertezas, mitigando riscos de insucesso e ajudando a atingir os objetivos da iniciativa.

§ 5º O gerenciamento do projeto deve se utilizar dos ativos e da estrutura que a organização possui e não deve atentar contra a cultura e os ambientes organizacionais. Porém, o GP não está impedido de inovar, podendo fazê-lo sempre que justificado e aprovado pela AP. O projeto poderá inclusive modificar para melhor ativos de processos organizacionais, se for o caso.

§ 6º São considerados fatores críticos de sucesso para o gerenciamento de um projeto, dentre outros:

- I - definição clara do escopo do projeto;
- II - alinhamento com o planejamento estratégico da organização;
- III - identificação correta das partes interessadas e definição de estratégias para engajá-las a favor da iniciativa;
- IV - identificação correta das restrições de escopo, de cronograma, de custos, de qualidade, de riscos/oportunidades, de recursos ou de outros aspectos;
- V - aprovação do EV pela AP; e
- VI - planejamento efetivo de respostas para as ameaças e para as oportunidades.

## Seção VII

### Ciclo de Vida do Projeto

Art. 18. Ciclo de Vida do Projeto é o conjunto de processos (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento) que um projeto percorre, do início à conclusão.

Parágrafo único. No ciclo de vida do projeto, o escopo, o prazo e o custo da iniciativa devem ser determinados no seu início, e quaisquer alterações devem ser cuidadosamente gerenciadas.

Art. 19. Excepcionalmente, alguns projetos, principalmente os mais longos, mais complexos ou com escopo mais indefinido, podem ser separados em fases.

§ 1º Fase é a divisão do esforço total do projeto em partes menores, mais gerenciáveis e menos incertas.



§ 2º A decisão de estruturar ou não o projeto em fases caberá à AP, com o assessoramento do GP, e tem por influência direta vários aspectos da iniciativa, como a duração, a definição precisa do escopo, a estabilidade das condições, a quantidade disponível de informações, os riscos, etc.

§ 3º A divisão do projeto em fases ensejará diversos planejamentos, podendo até haver um para cada fase. Portanto, antes de se decidir pela divisão em fases, deve-se ter em mente que tal decisão acarretará:

- I - maior volume de trabalho;
- II - maior necessidade de coordenação e controle;
- III - maior risco ao projeto como um todo;
- IV - maior orçamento e mais tempo;

V - dependência de clara obtenção do resultado da fase anterior, devidamente medido por indicadores de desempenho, para iniciar a próxima; e

- VI - maior propensão a mudanças.

§ 4º Em um projeto dividido em fases, faz-se necessário, antes de iniciar a próxima fase, avaliar o que foi produzido e o que deixou de ser produzido na fase que está por terminar, realizando o encerramento conforme previsto nestas Normas, bem como revisar o EV, para confirmar se a relação custo-benefício da iniciativa se mantém.

§ 5º Considerando que se trata de um projeto mais longo, mais complexo e com escopo mais indefinido, o GP deverá propor à AP a documentação necessária para cada fase, tomando por base a documentação mínima prevista para um projeto.

## **Seção VIII**

### **Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**

Art. 20. Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos representam um conjunto de conceitos, termos e atividades relacionadas a um campo profissional, de gerenciamento ou de especialização. São elas:

- I - Gerenciamento da Integração;
- II - Gerenciamento do Escopo;
- III - Gerenciamento do Cronograma;
- IV - Gerenciamento dos Custos;
- V - Gerenciamento da Qualidade;
- VI - Gerenciamento dos Recursos;
- VII - Gerenciamento das Comunicações;
- VIII - Gerenciamento dos Riscos e das Oportunidades;
- IX - Gerenciamento das Obtenções; e
- X - Gerenciamento das Partes Interessadas.



## Seção IX

### Grupos de Processos de Gerenciamento de Projeto

Art. 21. O gerenciamento de um projeto é um agrupamento de atividades afins, que normalmente se repetem, agrupadas em iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, conforme ilustrado na figura a seguir.



Figura 1 - Visualização dos grupos de processos

## Seção X

### Requisito, Premissa, Restrição, Marco e Meta

Art. 22. Um requisito consiste em uma declaração que identifica uma propriedade, característica, comportamento ou restrição que o projeto e suas entregas precisam atender ou possuir, devendo ser claro e inequívoco.

§ 1º As expectativas das partes interessadas em relação ao projeto são uma importante entrada para a definição dos requisitos, que devem ser documentados e controlados.

§ 2º Os requisitos afetarão diretamente a qualidade do projeto, devendo ser classificados em absolutos (mandatórios) e desejáveis.

§ 3º Os requisitos devem ser definidos o quanto antes, para que se possa definir o escopo já com a qualidade desejada.

Art. 23. Premissas são hipóteses admitidas como verdadeiras para fins de planejamento e/ou execução do projeto.

§ 1º Devido ao pouco nível de informação e/ou ao alto nível de incertezas durante o início da maioria dos projetos, faz-se necessária a adoção de premissas, para o desenvolvimento do planejamento inicial. Toda premissa adotada insere um risco para o projeto, pois pode não se configurar. Assim, as premissas são entradas para o processo de identificação de riscos, como será visto adiante.

§ 2º As premissas precisam ser registradas e comunicadas às partes interessadas. Se alguma delas não se consumir, o GP poderá precisar rever alguma atividade, ou até o projeto como um todo.

Art. 24. Restrição é um fato que limita o planejamento e/ou a execução do projeto. Não é um risco, pois riscos não são fatos. Não é uma premissa, pois uma premissa é uma hipótese.

Art. 25. Marco é um evento significativo no projeto que, devido à sua importância, precisa ser registrado no cronograma. Os marcos servem como importantes pontos de controle para medir o desempenho do projeto.

Parágrafo único. Um marco não consome tempo do projeto, portanto tem duração zero e não possui atividades atreladas.



Art. 26. Meta é um objetivo intermediário mensurado em quantidade e/ou qualidade, que serve para monitorar o progresso do projeto. Podem existir várias metas em um projeto, até que se alcance o objetivo final.

§ 1º As metas têm dois objetivos fundamentais:

- I - fornecer estimativas mais realistas e atualizadas; e
- II - possibilitar ao GP e sua equipe a adoção de ações corretivas, com oportunidade e efetividade.

§ 2º Em projetos com grau de incerteza maior, recomenda-se o emprego de maior número de metas, tornando o acompanhamento mais efetivo.

## Seção XI

### Riscos e Oportunidades

Art. 27. Riscos e oportunidades, de acordo com a Política de Gestão de Riscos do Exército, representam a possibilidade de ocorrência de evento futuro, com impacto negativo ou positivo no alcance de um ou mais objetivos do projeto, sendo medidos em termos de impacto e de probabilidade.

§ 1º Oportunidade é um evento incerto e não controlável, com potencial para melhorar o desempenho do projeto. Caso ocorra, em princípio, beneficiará a iniciativa e, por esse motivo, deve ser maximizada. Quando uma oportunidade ocorre, passa a ser um fato.

§ 2º Tanto a oportunidade quanto o risco devem ser gerenciados, pois podem se transformar em problema para o projeto, se não houver uma resposta adequada.

§ 3º Os riscos/oportunidades podem ser descritos no seguinte formato: "Devido à <CAUSA (FATOR DE RISCO/OPORTUNIDADE)>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no/na <ATIVIDADE/PACOTE DE TRABALHO/FRENTE DE TRABALHO/OBJETIVO DO PROJETO >"

Art. 28. Outros conceitos complementam o entendimento de risco e oportunidade:

I - causa ou fator de risco/oportunidade: condição que pode dar origem à possibilidade de um evento acontecer. Pode ter origem no ambiente interno ou externo;

II - consequência do risco/oportunidade: resultado da concretização de um evento, com impacto sobre os objetivos do projeto;

III - risco/oportunidade inerente: é o risco/oportunidade a que uma organização está exposta, sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir/aumentar a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;

IV - risco/oportunidade residual: é o risco/oportunidade a que uma organização está exposta, após a implementação de ações gerenciais para o tratamento;

V - risco/oportunidade secundário: risco/oportunidade que surge como consequência direta da implementação de uma resposta;

VI - mensuração de risco/oportunidade: significa estimar a importância de um risco/oportunidade e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência;

VII - tolerância a riscos: limiar de exposição ao risco, a partir do qual os objetivos do projeto podem ser comprometidos; é um indicativo da sensibilidade da organização em relação aos riscos; e

VIII - apetite a riscos: quantidade e tipo de risco que a organização está disposta a buscar, a manter ou assumir para atingir seus objetivos e criar valor.



## Seção XII

### Escritório de Projetos

Art. 29. Escritório de Projetos (EP) é uma estrutura ou um setor da organização, com atribuições de acordo com o seu nível e missões variadas, que reunirá as informações necessárias sobre o andamento do(s) projeto(s), programa(s) e portfólio(s), conforme cada caso. Pode ou não ter a incumbência de analisá-las, organizá-las e/ou distribuí-las às partes interessadas.

Art. 30. De maneira geral, podem existir três níveis de EP:

I - EP individual: aquele que atende demandas de gerenciamento de um determinado projeto (ou programa) da organização. Esse setor é mobiliado pela equipe do projeto (ou programa);

II - EP setorial: aquele que atende demandas de gerenciamento dos projetos, programas e portfólio de um determinado setor ou departamento da organização; e

III - EP corporativo: aquele de mais alto nível, que atende demandas de gerenciamento dos projetos e programas corporativos ou estratégicos da organização como um todo. Este escritório será o responsável pela governança e por apoiar o gerenciamento do portfólio da organização.

§ 1º O EPEX é o EP de mais alto nível da Força. Corporativo, sua concepção abrange o Portfólio Estratégico do Exército, bem como a estrutura necessária à sua governança.

§ 2º A OM que desejar implementar um EP poderá adotar os tipos acima mencionados ou adaptá-los, com funções e atribuições de acordo com as suas necessidades e com a maturidade na área de gerenciamento de projetos.

Art. 31. São funções normais de um EP:

I - gerenciar, monitorar e/ou controlar projetos;

II - capacitar o pessoal em gerenciamento de projetos, programas, portfólio e assuntos correlatos;

III - desenvolver, difundir e atualizar a metodologia;

IV - dar suporte às equipes dos projetos e programas;

V - validar e difundir as lições aprendidas e as boas práticas em gerenciamento de projetos, programas e portfólio;

VI - atender às demandas dos setores envolvidos com a governança dos projetos, programas e portfólio;

VII - organizar o portfólio como um todo, observando as ações de cada uma das partes; e

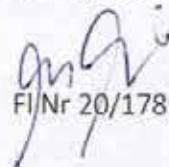
VIII - preparar informações a respeito do projeto, programa, ou portfólio, quando solicitado ao escalão superior, aos órgãos de controle e demais partes interessadas externas à organização

## Seção XIII

### Ativos de Processos Organizacionais, Fatores Ambientais, Gestão do Conhecimento, Partes Interessadas

Art. 32. Ativos de processos organizacionais são as rotinas de trabalho já existentes, os planos, as políticas e as bases de conhecimentos específicos da organização. Esses ativos devem ser utilizados em favor do projeto, sempre respeitando a cultura organizacional.

Art. 33. Fatores ambientais são as condições que não estão sob controle da equipe, mas que influenciam no projeto. Os fatores podem ser internos à organização, como a cultura e a estrutura organizacional, ou externos, como as condições do mercado e as restrições legais.

  
FI/Nr 20/178



Art. 34. Gestão do conhecimento em projetos é a gestão dos processos da organização que capturam, documentam, armazenam, criam condições para o acesso e a reutilização e aperfeiçoam os conhecimentos essenciais para otimizar as ações inerentes às iniciativas complexas dessa organização.

Art. 35. Partes Interessadas em um projeto são pessoas ou organizações envolvidas direta ou indiretamente na iniciativa, cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela realização do projeto, ou que podem influenciar a realização da iniciativa.

§ 1º As partes interessadas estão envolvidas com o projeto desde a sua concepção. Elas definem, aprovam ou avaliam o projeto, aprovam ou reprovam mudanças e realizam o aceite ou oferecem anuência das entregas.

§ 2º Para um projeto ser exitoso, não basta terminar no prazo, dentro do orçamento e com entregas na qualidade esperada. É preciso atender aos anseios das partes interessadas.

§ 3º A identificação das partes interessadas e o entendimento de seus interesses, bem como o seu grau relativo de influência em um projeto são críticos. A não identificação de uma parte interessada importante pode resultar em solicitações de mudanças profundas, retardando, modificando ou até mesmo inviabilizando o projeto.

#### **Seção XIV**

##### **Ferramentas Ágeis**

Art. 36. Algumas ferramentas auxiliares para gestão de iniciativas se adaptam a qualquer projeto, seja no planejamento, na execução, no monitoramento ou no controle das atividades. São elas:

- I - canvas para projetos;
- II - reuniões rápidas de monitoramento, com três perguntas;
- III - plano de ação;
- IV - quadro KanBan;
- V - adoção de metas (objetivos intermediários) e marcos (eventos significativos);
- VI - relatórios periódicos;
- VII - análise e melhoria de processos;
- VIII- lições aprendidas internas; e
- IX - ferramentas de tecnologia da informação (TI) para gestão de tarefas em projetos.



### CAPÍTULO III

#### DO PLANEJAMENTO OTIMIZADO DE PROJETO

##### Seção I

##### Finalidade do Planejamento Otimizado

Art. 37. A finalidade do planejamento otimizado está relacionada à necessidade de o projeto apresentar resultados para a organização, no mais curto prazo.

§ 1º Apesar de estas Normas serem as mais completas possíveis, pois servem para qualquer projeto da Força, caberá ao GP e à AP a visualização da profundidade dos assuntos em cada documento da iniciativa.

§ 2º Caberá também ao GP e à AP a confecção ou não de anexos ao Plano do Projeto. Muitas informações a respeito de determinadas áreas do conhecimento, se não forem extensas, podem ser inseridas dentro do corpo do Plano do Projeto, dispensando, assim, o respectivo anexo. Alguns anexos, dependendo do projeto, não precisarão ser confeccionados.

§ 3º O Plano de Gerenciamento do Projeto otimizado compreende o Cronograma, o Orçamento, a Declaração de Escopo, a EAP, o Dicionário da EAP e o Plano de Riscos e Oportunidades. Se e quando necessário, outros documentos de gerenciamento de projetos poderão ser confeccionados, para auxiliar no gerenciamento.

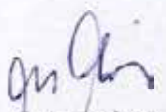
§ 4º Em última instância, dentro da governança do projeto, caberá à AP aprovar as propostas do GP, tanto na profundidade dos documentos quanto na confecção ou não de determinados anexos.

Art. 38. Não obstante a necessidade de agilidade para disponibilizar o produto (serviço ou resultado) do projeto, cabe destacar que qualquer OM é um componente da Administração Pública Federal, sendo necessário elaborar os documentos da gerência de projetos com reflexos no emprego de recursos orçamentários, controle patrimonial, direitos de pessoal ou estrutura organizacional.

§ 1º Cabe, ainda, diferenciar agilidade de rapidez: agilidade se caracteriza principalmente pela adaptabilidade às variáveis impostas pela iniciativa, não se tratando apenas de celeridade nos processos.

§ 2º Dessa forma, a agilidade estará presente se:

- I - as partes interessadas forem envolvidas apropriadamente;
- II - a iniciativa tiver um bom patrocinador;
- III - o público interno da organização que implementa o projeto estiver suficientemente sensibilizado a respeito da importância da iniciativa;
- IV - as normas, os processos de trabalho e as ferramentas estiverem definidos e difundidos;
- V - houver um processo formal difundido de solicitação de mudança;
- VI - as mudanças aprovadas forem implementadas de forma rápida, organizada e com os resultados acompanhados;
- VII - a equipe do projeto estiver devidamente capacitada;
- VIII - a equipe do projeto buscar as lições aprendidas em outros projetos; e
- IX - a preocupação com a agilidade não interferir na qualidade necessária ao projeto e ao produto (serviço ou resultado) do projeto, evitando retrabalhos.

  
Fl Nr 22/178



## Seção II

### Ritos Otimizados

Art. 39. Qualquer projeto necessita ser o mais ágil possível, respeitando a cultura organizacional presente.

Parágrafo único. Caberá ao GP propor à AP as formas de alcançar a agilidade nos diversos processos e fases do projeto, respeitando os ritos formais que devem ser cumpridos.

Art. 40. Visualiza-se o gerenciamento de um projeto, no mínimo, com a elaboração dos seguintes documentos:

I - Estudo de Viabilidade (Anexo "D"): é o documento que atestará a viabilidade e a sustentabilidade, ou não, da iniciativa a ser implementada. É imprescindível antes da implantação de um projeto;

II - Diretriz de Implantação (Anexo "E"): é o termo de abertura do projeto, documento que oficializa a iniciativa na organização e dá poderes e recursos ao GP;

III - Declaração de Escopo (Anexo "F"), junto com a EAP, o Dicionário da EAP e o Cronograma Físico-Financeiro Inicial, é o documento que define o esforço do projeto e, por conseguinte, dá a base para todo o restante do planejamento (riscos e oportunidades, custos, qualidade, tempo, recursos, obtenções, etc.);

IV - Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo "G") não necessariamente com todos os anexos, mas sem dispensar o Cronograma, o Plano de Gerenciamento de Custos e do Orçamento, a Declaração de Escopo e seus anexos e o Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades): é o documento que define as ações que levarão a organização a atingir os objetivos propostos para a iniciativa;

V - Solicitações de Mudanças (Apêndice "I" ao Anexo "O"): são os documentos que permitem às partes interessadas apresentarem suas demandas de mudança no projeto;

VI - Relatórios de Situação (Anexo "Q"): representam o principal documento de monitoramento e controle da iniciativa, que permitirá à AP ou outra parte interessada agir com oportunidade, visando realinhar o projeto aos seus objetivos; e

VII - Termo de Encerramento do Projeto (Anexo "R"): é o documento que oficializa o fim do projeto na respectiva organização.

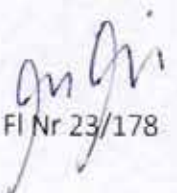
§ 1º O detalhamento dos assuntos nos anexos do Plano de Gerenciamento do Projeto não pode ser igual nas diversas iniciativas. Estas Normas trazem anexos com relativo grau de detalhamento, porque precisam servir a qualquer projeto da Força, mesmo os mais complexos. Em iniciativas menos complexas, a utilização de todos os anexos, detalhadamente, pode burocratizar a iniciativa sem necessidade e prejudicar o andamento do projeto.

§ 2º Os documentos de projeto não listados acima serão confeccionados a critério do GP e da AP.

## Seção III

### Plano de Gerenciamento do Projeto Otimizado

Art. 41. O Plano de Gerenciamento do Projeto é o documento mais importante a ser elaborado. O corpo do Plano normalmente traz poucas informações, mas os anexos são mais extensos, contendo apêndices e adendos. Esta Seção apresentará as informações dos anexos considerados primordiais.

  
FI Nr 23/178



§ 1º Cronograma (Anexo "H"): deve informar, claramente, quando o projeto iniciará, quando atingirá as metas estabelecidas (objetivos intermediários), os marcos previstos e a estimativa de término. Sem esses dados, não é possível realizar o monitoramento do projeto.

§ 2º Estimativas Orçamentárias e de Custos do Projeto (Apêndice ao Anexo "I"): devem informar, no mínimo, o montante de recursos orçamentários necessários para completar cada frente de trabalho da EAP, bem como a origem desses recursos e as datas em que precisam estar disponíveis para o projeto.

§ 3º Plano de Gerenciamento de Riscos e de Oportunidades (Anexo "M"): deve informar, no mínimo, quais são os riscos/oportunidades identificados e quais são as ações necessárias para as respectivas respostas.

§ 4º Plano de Gerenciamento das Comunicações (Anexo "K"): deve informar, no mínimo, quais são as principais partes interessadas, quais informações devem ser repassadas a essas partes e quando.

§ 5º Plano de Gerenciamento da Qualidade (Anexo "N"): deve informar, no mínimo, quais são os requisitos de aceitação das principais entregas do projeto. Se cabível, esses requisitos podem ser descritos apenas no Dicionário da EAP.

#### **Seção IV**

##### **Processo de Mudança Otimizado**

Art. 42. As mudanças podem ser solicitadas por qualquer parte interessada no projeto ou em alguma atividade da iniciativa e devem seguir um processo formal, para que todos tenham o entendimento correto do que está sendo proposto com a solicitação da mudança.

§ 1º As solicitações de mudança devem, em princípio, ser apresentadas por escrito, para evitar problemas de comunicação ou interpretação a respeito daquilo que é pleiteado.

§ 2º Atendendo ao princípio da descentralização das ações, o GP poderá decidir, dentro de tolerâncias estabelecidas, sobre a implementação ou não de mudanças, comunicando o fato à AP.

§ 3º Se julgar necessário, o GP poderá submeter a implementação da mudança à decisão da AP, mediante parecer fundamentado.

§ 4º De posse dos documentos pertinentes, a AP expedirá sua decisão sobre implementar ou não a mudança. A mudança pode ser total ou parcial. Se parcial, a AP deverá ser clara ao definir quais partes da solicitação estão sendo aprovadas e o que deve ser desconsiderado.

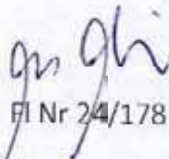
§ 5º O GP deverá:

I - o mais rápido possível, implementar a mudança no projeto e acompanhar as consequências;

II - informar às partes interessadas no projeto o que está sendo mudado na iniciativa e as razões que levaram a tal decisão;

III - informar, a quem solicitou a mudança, a decisão implementada; e

IV - arquivar a solicitação de mudança.

  
Fl Nr 24/178

## Seção V

### Relatório de Situação Otimizado

Art. 43. O Relatório de Situação do Projeto é o documento essencial para o monitoramento e o controle. Sua elaboração e arquivamento são obrigatórios em todas as fases do projeto.

§ 1º A periodicidade do Relatório deverá ser definida no Plano de Gerenciamento das Comunicações do Projeto (se houver) ou no corpo do Plano do Projeto.

§ 2º O Relatório deverá ser enviado, no mínimo, à AP, para acompanhamento da iniciativa, e permanecer sempre disponível para qualquer parte interessada.

§ 3º Para agilizar a elaboração e distribuição, o Relatório pode ser resumido aos seguintes itens:

- I - nova estimativa de prazo de conclusão do projeto e motivos;
- II - nova estimativa de custo total do projeto e motivos;
- III - nova estimativa de itens das entregas do projeto e motivos;
- IV - mudanças nos requisitos de aceitação das entregas e motivos; e
- V - problemas ocorridos e soluções implementadas.



## CAPÍTULO IV

### DOS PROCESSOS DA FASE DE PRÉ-PROJETO

Art. 44. A fase de pré-projeto e a iniciação do projeto são momentos críticos da iniciativa, pois tudo ainda se resume a ideias. O grau de liberdade para pensar o pré-projeto e a iniciação é inversamente proporcional ao conhecimento sobre os riscos e outros fatores importantes a respeito da iniciativa. Nesse panorama, se não houver a devida atenção, o projeto pode nascer com falhas, que podem crescer em escala geométrica ao longo dos processos de planejamento e de execução, a ponto de até inviabilizar a iniciativa.

§ 1º Após a constatação da necessidade da iniciativa, compõem a fase pré-projeto os seguintes processos (Figura 2):

I - consultar Estudos Anteriores - para embasar a ideia e torná-la mais madura (estudos de estado-maior, relatórios de grupos de trabalho, atas de reuniões decisórias, documentos de iniciativas congêneres, leis e normas etc.);

II - elaborar a Proposição da Iniciativa - feita com base nos documentos acima descritos, oficializa a intenção de implementar o projeto;

III - analisar a Proposição da Iniciativa - para a autoridade competente avaliar se o custo-benefício é compensatório e se há disponibilidade de recursos para a execução do projeto;

IV - emitir a Diretriz de Iniciação - ordem oficial designando equipe que realizará o EV e comunicando as diretrizes iniciais da AP a respeito da iniciativa;

V - desenvolver o EV - para avaliar a viabilidade da iniciativa em vários aspectos e, assim, assessorar a decisão da AP a respeito da implementação (ou não) do projeto;

VI - analisar o EV - para a AP avaliar o custo-benefício de implementar (ou não) o projeto.

VII - emitir a Diretriz de Implantação do Projeto - para oficializar a existência do projeto na organização; e

VIII - outros julgados necessários.

§ 2º O principal objetivo da fase pré-projeto é verificar a viabilidade e a conveniência da iniciativa, direcionando os esforços da OM para o alcance dos seus objetivos organizacionais.

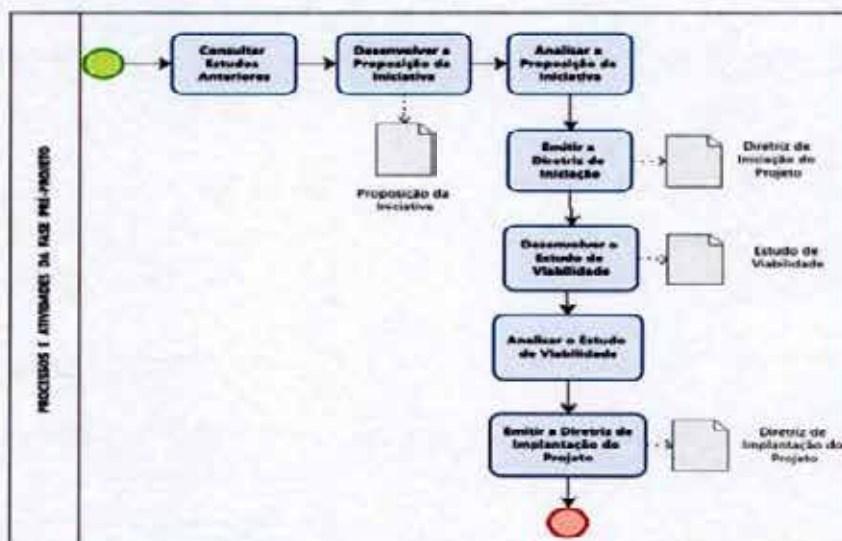


Figura 2 - Processos ou atividades da fase pré-projeto

## Seção I

### Consultar Estudos Anteriores, Desenvolver e Analisar a Proposição da Iniciativa

Art. 45. Normalmente, na fase de pré-projeto, alguma(s) parte(s) interessada(s) realiza(m) estudos e/ou confecciona(m) documentos sobre temas relacionados à iniciativa, de forma a auxiliar a autoridade proponente e demais interessados na sua proposição.

§ 1º Quando for o caso, estudos anteriores devem ser previamente atualizados, pois podem estar ultrapassados e não mais servirem de base para a identificação das necessidades.

§ 2º A Proposição do Projeto é o documento que serve de gatilho para o início dos trabalhos de uma iniciativa. O termo Proposição do Projeto aplica-se a qualquer documento que sirva a esse intuito, como um estudo, uma memória, a decisão de uma autoridade ou determinações do escalão superior.

§ 3º A Proposição deve fornecer os subsídios para a iniciativa e conter informações suficientes para identificar a AP conveniente e subsidiar a confecção da Diretriz de Iniciação e do EV.

§ 4º No caso de projeto integrante de programa, a Proposição pode ser dispensada, caso o projeto já faça parte da Estrutura Analítica do Programa (EAPrg).

§ 5º As seguintes atividades são executadas nesses três processos (Figura 3):

I - com base na necessidade visualizada, o interessado na iniciativa realiza consultas a estudos e coleta informações sobre o assunto;

II - o interessado propõe a iniciativa à AP identificada;

III - a AP analisa a proposição e decide sobre a expedição da Diretriz de Iniciação e a elaboração do EV; e

IV - a AP decide sobre o prosseguimento da iniciativa.

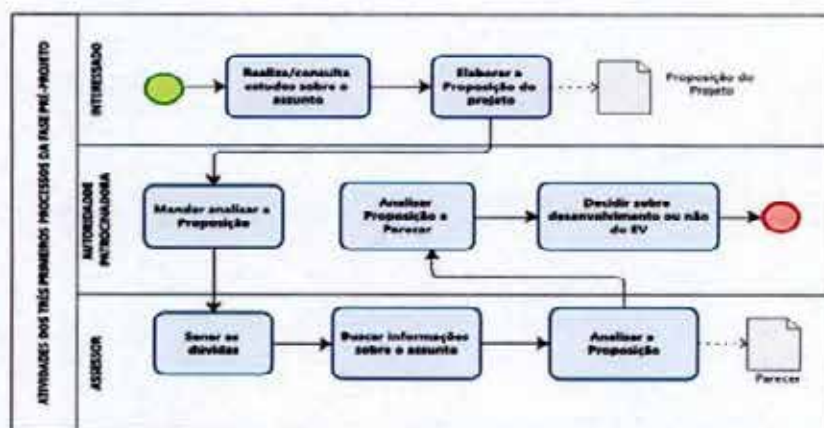


Figura 3 - Atividades dos três primeiros processos da Fase pré-projeto

§ 6º A Proposição do Projeto deve ser encaminhada ao EME, para análise e emissão de parecer, em princípio, nos seguintes casos:

I - PEE;

II - projetos que tenham o Ch EME como AP;

III - projetos que demandem o repasse de recursos financeiros sob gestão do EME;

IV - projetos que impliquem modificação de efetivos previstos; e

V - projetos que resultem na modificação/criação/extinção de estruturas organizacionais aprovadas pelo EME.

*Ass. GHI*  
FI Nr 27/178



## Seção II

### Emitir a Diretriz de Iniciação

Art. 46. Com base nas informações contidas na proposição, a AP determinará (ou não) a confecção de uma Diretriz de Iniciação do Projeto, com a finalidade de definir a elaboração de um EV (Figura 4).

§ 1º A Diretriz de Iniciação deve orientar as atividades que serão realizadas no EV, considerando o objetivo estratégico organizacional a ser atingido, as premissas, as restrições, as principais partes interessadas e os riscos/oportunidades iniciais já identificados. Além disso, definirá a equipe que realizará o EV, bem como os demais recursos disponíveis para esse trabalho.

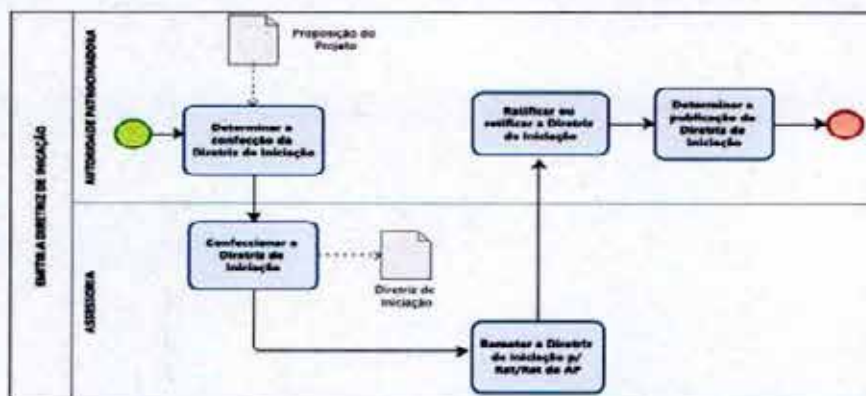


Figura 4 - Atividades para emissão de Diretriz de Iniciação de Projeto

§ 2º A Diretriz de Iniciação deverá, em princípio, ter publicidade compatível com o nível da iniciativa. O conteúdo mínimo sugerido é o seguinte:

- I - objetivo do projeto;
- II - uma ideia da amplitude da solução a ser entregue pelo projeto e do tempo para a execução, subsidiando a estimativa de custos e riscos;
- III - informações consideradas relevantes para a tomada de decisão;
- IV - os assuntos e/ou as dúvidas que a AP deseja esclarecer;
- V - premissas para orientar o trabalho de planejamento;
- VI - exclusões e restrições, para que a equipe possa focar seus esforços nos objetivos desejados pela AP;
- VII - o prazo para a realização do EV;
- VIII - definição dos recursos disponíveis para a realização do EV;
- IX - solicitação aos setores (órgãos) envolvidos para designar representantes no EV, se for o caso;
- X - a constituição da equipe que irá confeccionar o EV; e
- XI - classificação sigilosa, se for o caso.

§ 3º O Anexo "C" apresenta um modelo para confecção de Diretriz de Iniciação, que pode ser simplificado ou complementado com outras informações, conforme a complexidade da iniciativa.



### Seção III

#### Desenvolver e Analisar o Estudo de Viabilidade

Art. 47. Estudo de Viabilidade (EV) é um estudo de situação, desenvolvido para subsidiar a decisão de implementar ou não um projeto. Deve focar os seguintes aspectos:

- I - o alinhamento do projeto com a estratégia da organização e do escalão superior;
- II - o alinhamento do projeto com as legislações orçamentária, ambiental, trabalhista, fiscal etc.;
- III - as estratégias e alternativas para alcançar os objetivos e os prováveis resultados;
- IV - a conveniência do projeto;
- V - as técnicas necessárias para implementar os trabalhos da iniciativa;
- VI - a capacidade gerencial da OM em implementar a iniciativa a contento;
- VII - a exequibilidade do projeto;
- VIII - as estimativas de custos totais da implementação do projeto;
- IX - a sustentabilidade do produto (valor do custeio relativo à manutenção do produto/serviço/resultado do projeto em todo o ciclo de vida);
- X - as fontes dos recursos orçamentários necessários;
- XI - as previsões de prazos;
- XII - os recursos que deverão ser empenhados;
- XIII - resultados econômicos, se for o caso;
- XIV - custo da não implementação do projeto, que são as consequências advindas para a organização se o projeto não for implementado;
- XV - os riscos e as oportunidades envolvidos no projeto; e
- XVI - outras considerações julgadas relevantes para a decisão.

§ 1º Caso a decisão seja pela implementação do projeto, o EV e toda a documentação anterior devem ser entregues ao GP, pois contêm informações importantes para o planejamento da iniciativa em questão.

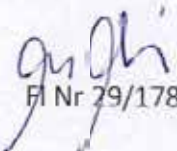
§ 2º A Equipe do EV estará autorizada a mobilizar e empregar os recursos de toda ordem disponibilizados pela AP na respectiva Diretriz de Iniciação.

§ 3º Especial atenção deverá ser dispensada à sustentabilidade da iniciativa na respectiva organização. Para isso, a Equipe do EV deverá estimar o valor do custeio da manutenção do produto e dos processos decorrentes (operação, gerenciamento, manutenção etc.) até o fim do seu ciclo de vida.

§ 4º Parcela dos recursos necessários ao custeio do produto pode advir do próprio projeto (como o caso em que um contrato de aquisição preveja suporte logístico em tempo determinado).

§ 5º Quando os recursos (totais ou parciais) para a viabilidade da iniciativa e sustentabilidade do produto não estiverem sob a gestão da organização que implementa o projeto, a AP deverá, em princípio, submeter o EV à análise da OM responsável por garantir tais recursos, solicitando parecer acerca da viabilidade/sustentabilidade.

§ 6º Quando o projeto acarretar alteração de efetivo, deverá constar no EV a proposta de Quadro de Cargos Previstos (QCP) das OM afetadas, com a respectiva proposta de compensação de cargos, sob a perspectiva da racionalização administrativa do Exército.

  
Fl. Nr 29/178



Art. 48. O EV deve ser elaborado, sempre que necessário, por equipe multidisciplinar. Um EV bem conduzido proporciona segurança para decisões, esclarecimento de objetivos, planejamento lógico, minimização de riscos e maior chance de sucesso da iniciativa.

§ 1º Equipe multidisciplinar é aquela que possui a capacidade efetiva de interagir e emitir pareceres consistentes e completos, aderentes a todas as dimensões abrangidas pelo projeto (técnica, logística, gerencial, financeira, ciclo de vida etc.).

§ 2º A equipe responsável deverá identificar as partes interessadas e levantar quais são os principais requisitos do projeto, validando suas premissas, modelando o escopo, refinando exclusões e restrições, levantando os riscos/oportunidades e estimando recursos necessários.

§ 3º Deverão ser listados os objetivos e as razões para o projeto e apresentadas informações quantitativas e qualitativas em relação às metas a serem alcançadas, para subsidiar a decisão da AP sobre o prosseguimento do projeto.

§ 4º O prazo do EV deve ser proporcional à importância e à complexidade do assunto.

Art. 49. Baseado nas conclusões do EV, a AP expedirá a decisão de implementar (ou não) o projeto (Anexo "W"). É importante que o projeto só inicie se houver informações suficientes indicando que seus objetivos poderão ser atingidos, ressalvada a característica da incerteza.

§ 1º Os principais fatores de decisão são os seguintes:

- I - alinhamento estratégico, sem o qual o projeto não deverá iniciar;
- II - relação custo/benefício para a organização;
- III - sustentabilidade do produto/serviço/resultado do projeto na organização;
- IV - análise dos riscos; e
- V - disponibilidade orçamentária e de outros recursos.

§ 2º Quando o empreendimento transcender a organização e/ou quando a AP não dispuser da totalidade dos recursos, a ela caberá solicitar os meios ao escalão superior ou parte interessada, com base no EV.

§ 3º Caso a AP receba um EV pronto de uma das partes interessadas, deve analisá-lo, à luz da Diretriz de Iniciação e de outros documentos, antes de tomar a decisão de implementar ou não o projeto.

§ 4º Após analisar o EV e demais documentos disponíveis, a AP pode tomar as seguintes decisões:

- I - implantar o projeto, determinando a elaboração da respectiva Diretriz de Implantação;
- II - não implementar o projeto; ou
- III - devolver o EV à equipe, indicando estudos complementares e prazos para a conclusão.

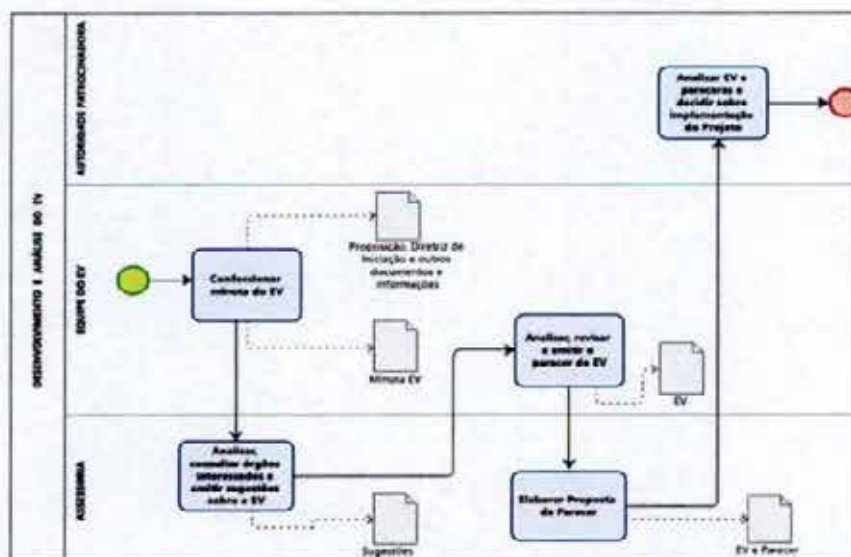


Figura 5 - Desenvolvimento e análise do EV

Art. 50. Os EV de projetos integrantes de programa, visualizados para implementação na primeira tranche do programa, poderão ser anexos ao EV desse, a critério da AP.

Art. 51. O EV é um documento que será consultado periodicamente, para verificar se o projeto em questão mantém a viabilidade/sustentabilidade ou, ainda, a realidade (princípio da viabilidade contínua).

Parágrafo único. O Anexo "D" apresenta modelo para confecção de EV, que pode ser simplificado ou complementado com outras informações, conforme a complexidade de cada projeto.

## Seção IV

### Emitir a Diretriz de Implantação

Art. 52. A Diretriz de Implantação do Projeto, expedida pela AP, é a origem da iniciativa.

§ 1º Por se tratar do início do projeto, a Diretriz não necessita entrar em detalhes do planejamento do projeto, e sim conter apenas as informações já confirmadas sobre o que é possível fazer e sob quais condições, incluindo o espaço temporal.

§ 2º A Diretriz trará informações primordiais para que o GP (designado na própria Diretriz) tenha condições de planejar as atividades que levarão ao alcance dos objetivos pretendidos. Pode, ainda, incorporar as informações, resoluções e atribuições de responsabilidades definidas em reuniões decisórias sobre o assunto, quando for o caso.

§ 3º A emissão da Diretriz de Implantação deve, preferencialmente, seguir a seguinte sequência (Figura 6):

I - a AP determina a confecção da minuta de Diretriz de Implantação, com base na Proposição do Projeto, Diretriz de Iniciação, EV e demais documentos disponíveis;

II - a minuta é submetida à apreciação da AP;

III - a AP ratifica ou retifica a Diretriz de Implantação; e

IV - a Diretriz de Implantação é aprovada e publicada, oficializando a existência do projeto na organização.



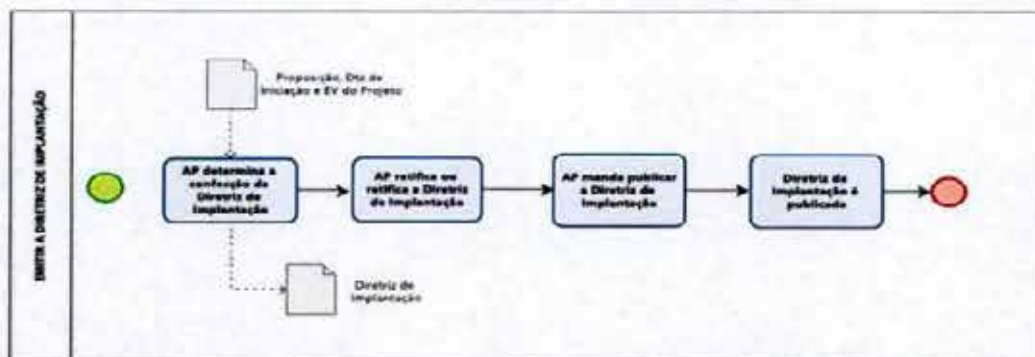


Figura 6 - Atividades para emitir a Diretriz de Implantação

§ 4º A Diretriz de Implantação deve abordar, no mínimo, os seguintes tópicos:

- I - finalidade e objetivos;
- II - justificativa;
- III - portfólio e programa no qual está inserido, se for o caso;
- IV - prioridade;
- V - classificação sigilosa, se for o caso;
- VI - determinação da abrangência, especificando os órgãos envolvidos;
- VII - especificação das ações a serem desenvolvidas;
- VIII - designação do GP e da equipe do projeto, se já estiver definida;
- IX - faseamento do projeto, se for o caso;
- X - definição dos recursos alocados (financeiros, humanos e materiais);
- XI - cronograma de desembolso orçamentário, elencando os gestores responsáveis pelo aporte dos recursos e a(s) ação(ões) orçamentária(s) contribuintes(s);
- XII - subordinação do GP;
- XIII - particularização da missão, das atribuições e da competência do GP;
- XIV - definição das atribuições dos setores e/ou órgãos envolvidos no projeto;
- XV - solicitação aos órgãos envolvidos para a designação de seus representantes no projeto;
- XVI - indicação das necessidades de ligações com outros órgãos (dentro e fora da Força);
- XVII - periodicidade da emissão do Relatório de Situação do Projeto;
- XVIII - determinação, caso se aplique, para que os órgãos envolvidos elaborem instruções complementares sobre assuntos específicos de suas áreas;
- XIX - considerações, se for o caso, sobre a preparação da equipe do projeto GP e coordenações necessárias;
- XX - autorização, caso se aplique, das ligações diretas entre o GP e as partes interessadas; e
- XXI - indicação da necessidade ou não de um plano de desfazimento correspondente aos sistemas e materiais que serão substituídos ou desativados, se for o caso.

§ 5º Os responsáveis pela elaboração da Diretriz devem atentar para que essa incorpore corretamente as informações constantes do EV.

§ 6º O Anexo "E" apresenta modelo de Diretriz de Implantação. Esse modelo pode ser simplificado ou complementado com outras informações, conforme a complexidade de cada projeto.

*Handwritten signature*  
 32/178

## CAPÍTULO V

### DOS PROCESSOS DE INICIAÇÃO DE PROJETO

Art. 53. Os processos de iniciação de projetos objetivam principalmente mobilizar a equipe, alocar os recursos e identificar as partes interessadas (Figura 7).

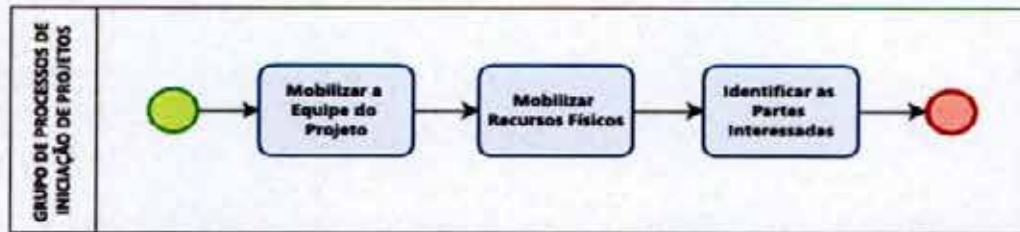


Figura 7 - Grupo de Processos de Iniciação de Projeto

#### Seção I

##### Mobilizar a Equipe

Art. 54. Assim que recebe a missão, por meio da Diretriz de Implantação, cabe ao GP mobilizar o projeto com as pessoas necessárias aos objetivos propostos. A equipe deve ter, preferencialmente, um caráter multidisciplinar.

§ 1º Em projetos mais longos, a equipe do projeto não precisa ser totalmente mobilizada no começo da iniciativa. O GP precisa prever e saber em que momento do projeto haverá necessidade de determinados recursos humanos, solicitando-os oportunamente.

§ 2º A primeira parte da equipe a ser mobilizada é a Eqp Grc Pjt, que trabalhará diretamente com o GP, assessorando-o no planejamento, na execução, no monitoramento, no controle e no encerramento da iniciativa.

§ 3º A Diretriz de Implantação deve trazer a designação do GP e pode, ainda, trazer a designação do Spvs e parte ou totalidade da Eqp Grc Pjt.

§ 4º Quando a Diretriz de Implantação se restringir somente à designação do GP, esse gerente precisará propor a composição do restante da equipe à AP e/ou outra(s) autoridade(s), atentando, preferencialmente, para os seguintes aspectos (Figura 8):

I - à luz dos documentos de referência, o GP levantará as competências visualizadas como necessárias para todos os trabalhos do projeto;

II - baseado nas competências levantadas, o GP identificará e solicitará, na organização, os melhores qualificados para atender às necessidades, tanto em quantidade quanto em qualidade;

III - o GP receberá o pessoal e deverá verificar quais competências deixaram de ser atendidas;

IV - se for o caso, o GP proporá à AP ou outra(s) autoridade(s) a designação, movimentação e/ou contratação do pessoal que preenche as demandas ainda não atendidas; e

V - quando a equipe estiver mobilizada, iniciará o treinamento necessário ao desempenho nas atividades do projeto.



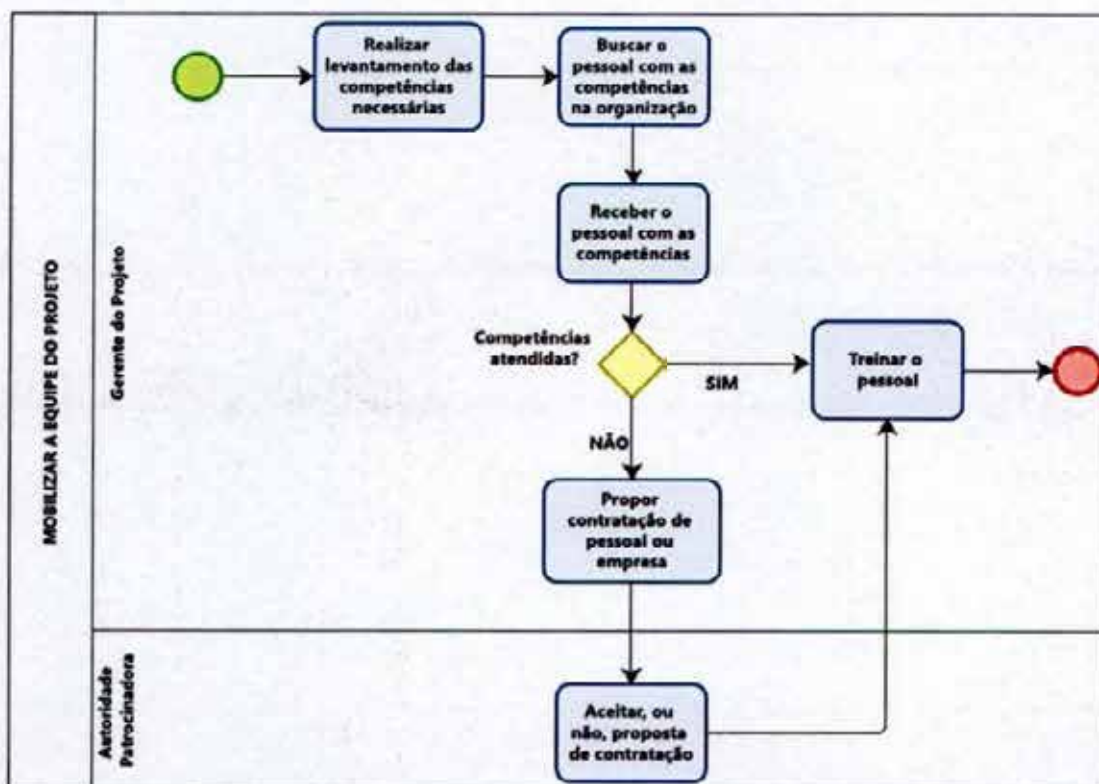


Figura 8 – Mobilização da equipe

## Seção II

### Identificar as Partes Interessadas

Art. 55. Identificar as Partes Interessadas é um processo dos mais importantes para o bom desempenho do projeto, pois irá definir os atores que estão envolvidos, seu grau de influência e interesse no projeto e/ou em entregas e atividades do projeto. A identificação das partes interessadas impactará outros processos, mesmo fora da área de conhecimento considerada.

§ 1º O planejamento das comunicações do projeto está ligado diretamente à identificação das partes interessadas.

§ 2º O sucesso ou fracasso da iniciativa dependerá de o projeto atender ou não as expectativas das principais partes interessadas.

§ 3º Os requisitos do projeto e das entregas do projeto serão definidos pelas principais partes interessadas.

§ 4º As principais partes interessadas estão descritas no Art. 28.

§ 5º Todos os documentos já emitidos em razão do projeto (Proposição, Diretriz de Iniciação, EV, Diretriz de Implantação e outros) servirão de fonte para identificar as partes interessadas.

§ 6º O GP, com sua equipe de gerenciamento, deve aprofundar e refinar a pesquisa sobre as partes interessadas, ouvindo a AP e outros atores.

§ 7º Também podem servir de fonte para a identificação das partes interessadas:

I - projetos ou partes de projetos similares já implementados ou em implementação, na organização ou em organizações similares;

II - estudos anteriores do assunto do projeto;

III - outros projetos integrantes do mesmo programa, se for o caso; e

IV - projetos já executados e que implementaram na organização material/sistema que será substituído por material/sistema a ser entregue pelo projeto considerado.

§ 8º É muito importante que a equipe do projeto não se limite a listar os nomes das partes interessadas. Por meio de **brainstorm**, entrevistas, discussões, debates ou outras técnicas, a equipe deve tentar desenhar um perfil para cada parte interessada, baseado no seu real interesse no projeto, no grau de influência e na relevância que pode dispensar à iniciativa ou parte dela.



## CAPÍTULO VI

### DOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO DE PROJETO

Art. 56. Os processos de planejamento do projeto têm por finalidade planejar as ações e atividades que serão executadas para que os objetivos do projeto sejam atingidos. O que for planejado será executado após a aprovação da AP. Os documentos confeccionados devem auxiliar o GP e sua equipe a gerenciar o projeto, não se tratando de mera formalidade.

§ 1º Em princípio, planeja-se o que vai ser executado e executa-se o que foi planejado. Planejar por planejar, apenas para cumprir obrigação formal, vai contra o princípio da efetividade.

§ 2º Logo após ser publicada a Diretriz de Implantação, a primeira providência do GP designado é reunir e analisar a documentação relativa ao projeto, incluindo a Diretriz de Iniciação, o EV, a Proposição, a Diretriz de Implantação e documentos anteriores à proposição.

§ 3º Se o projeto for integrante de um programa, a principal documentação de referência será a documentação desse programa, incluindo o planejamento de suas tranches.

§ 4º Depois de estudar toda a documentação, o GP deve procurar a AP e, quando for o caso, sanar com essa autoridade as dúvidas remanescentes.

§ 5º Se for o caso, o GP poderá propor à AP (ou ao gerente do programa) modificações no projeto, em relação ao que está definido na Diretriz de Implantação (ou na documentação do programa). Após a decisão, o despacho será formalizado em documento, que conterá as modificações aceitas e as respectivas justificativas.

§ 6º Os documentos de planejamento do projeto devem auxiliar o GP e sua equipe a controlarem a iniciativa e a realizarem as entregas no tempo certo, com o custo apropriado e na qualidade esperada.

Art. 57. As principais saídas do grupo de processos de planejamento são a Declaração de Escopo e o Plano de Gerenciamento do Projeto, com seus respectivos anexos.

§ 1º Os modelos previstos nestas Normas não são obrigatórios para todos os projetos. A AP e o GP deverão definir quais documentos de gerenciamento precisarão ser elaborados, sendo necessária a elaboração dos seguintes documentos, mesmo que simplificados, relativos ao planejamento:

I - Declaração de Escopo, não necessariamente com todos os anexos; e

II - Plano de Gerenciamento do Projeto (Anexo "G" - não necessariamente com todos os anexos, sendo importante a confecção do Plano de Riscos e Oportunidades e do Plano de Mudanças).

§ 2º A profundidade do Plano de Gerenciamento do Projeto e de seus anexos não é igual em todos os projetos. O GP poderá propor à AP a documentação com um nível de detalhamento compatível com as necessidades da iniciativa, com o cuidado de não ser excessivamente burocrático ou, por outro lado, desconsiderar informações relevantes.

Art. 58. Na metodologia adotada pelo Exército Brasileiro (EB), os seguintes processos fazem parte do grupo relativo ao planejamento de projeto (Figura 9):

I - Gestão do Escopo;

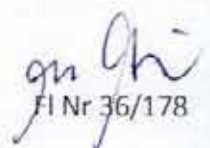
II - Engajamento das Partes Interessadas;

III - Gestão do Cronograma;

IV - Gestão dos Recursos;

V - Gestão dos Custos;

VI - Gestão das Comunicações;

  
Fl Nr 36/178



- VII - Gestão do Conhecimento;
- VIII - Gestão da Qualidade;
- IX - Gestão das Obtenções;
- X - Gestão dos Riscos e das Oportunidades;
- XI - Gestão das Mudanças; e
- XII - Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto.

Parágrafo único. Planejar a Gestão do Escopo deve preceder os outros processos, sendo a base para se planejar o restante do projeto.

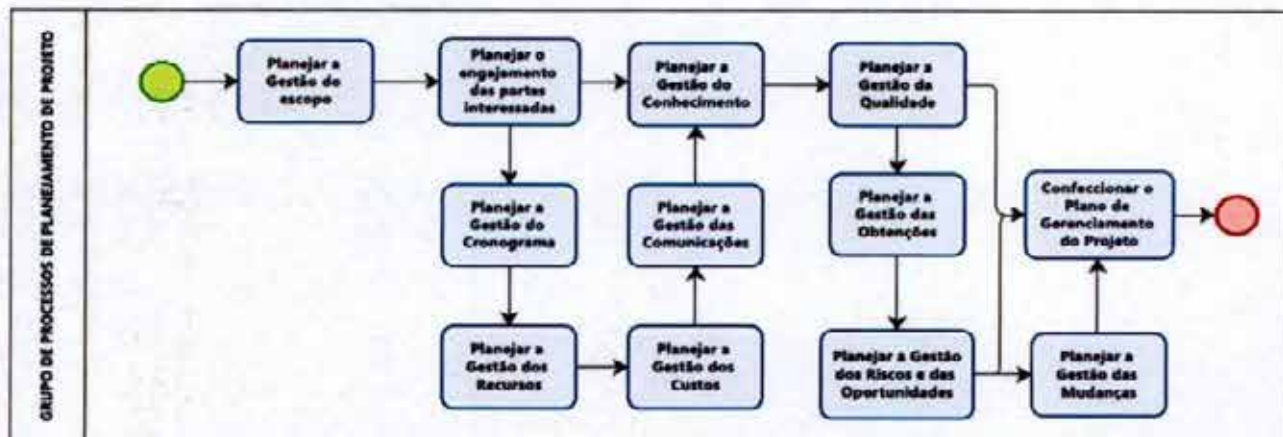


Figura 9 - Processos de Planejamento de Projeto

## Seção I

### Planejar a Gestão do Escopo

Art. 59. Planejar a gestão o escopo significa prever, organizar, coordenar e registrar todos os trabalhos que serão desenvolvidos para que os objetivos do projeto sejam atingidos. As entregas do projeto, tanto intermediárias quanto finais, farão parte do escopo do projeto e estarão detalhadas no Planejamento do Escopo.

§ 1º O processo Planejar a Gestão do Escopo é dividido em 3 (três) subprocessos: coletar os requisitos, definir o escopo e criar a EAP.

§ 2º Os subprocessos "definir o escopo" e "criar a EAP" podem ser desenvolvidos concomitantemente. Um complementa o outro, não podendo ser dissociados. A EAP será um anexo à Declaração de Escopo (Anexo "F").

Art. 60. Coletar os requisitos consiste em gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas, a fim de atender aos objetivos do projeto. O principal benefício da coleta dos requisitos é o fornecimento da base para definição e gerenciamento dos escopos do projeto e do produto (serviço ou resultado).

§ 1º Os requisitos devem se alinhar aos dados obtidos por ocasião da identificação das partes interessadas (Figura 10).

§ 2º As técnicas para a coleta dos requisitos são aquelas que aproximam as partes interessadas da confecção do escopo do projeto. Podem ser, dentre outras:

- I - brainstorm;



- II - técnica **Delphi**;
- III - questionários;
- IV - entrevistas;
- V - apresentações sobre o projeto; e
- VI - **benchmark**.

§ 3º A opinião especializada e a consulta a projetos anteriores similares também podem ser usadas na coleta dos requisitos, mas há a necessidade de os requisitos passarem, ao menos, pela ciência das partes interessadas.



Figura 10 – Apresentação do projeto às partes interessadas para colher requisitos

Art. 61. Definir o Escopo é um processo dos mais importantes de todo o projeto. A Declaração de Escopo (Anexo "F"), saída principal desse subprocesso, é o documento base para o restante do planejamento do projeto, juntamente com a EAP, que deverá ser um dos seus apêndices.

§ 1º A Declaração de Escopo é um documento que deve ser:

- I - tratado com as principais partes interessadas;
- II - confeccionado pela Eqp Grc Pjt;
- III - proposto pelo GP; e
- IV - aprovado pela AP.

§ 2º A comunicação da Declaração de Escopo às partes interessadas é de suma importância para que todos tenham um entendimento padronizado a respeito do projeto, evitando assim possíveis mal-entendidos e solicitações de mudança desnecessárias, alinhando a expectativa das partes interessadas com a realidade das entregas.

§ 3º Todas as entregas do projeto devem ser previstas na Declaração de Escopo. Uma Declaração de Escopo incompleta ou genérica pode acarretar confusões nos trabalhos, maior necessidade de coordenação, solicitações de mudança tardias, retrabalho, desperdício de recursos e atraso no cronograma.

Art. 62. A EAP (Figura 11) é uma estrutura de subdivisão dos trabalhos do projeto, que permite enxergar, com facilidade, o que está previsto em termos de necessidades e entregas.

§ 1º A EAP precisa representar fielmente o escopo do projeto, contendo todos os seus trabalhos.

§ 2º A EAP pode ser confeccionada na forma analítica (descritiva) ou na forma gráfica. A forma gráfica comunica melhor o projeto e é mais prática.



§ 3º Independentemente da forma analítica ou gráfica, sempre haverá a necessidade de se confeccionar o respectivo dicionário da EAP (Apêndice II ao Anexo “F”), que é o documento que descreve cada elemento da EAP, contendo, inclusive, os critérios de aceitação das entregas.

§ 4º A EAP é um dos documentos mais importantes para a elaboração do Plano do Projeto. Serve como entrada para o desenvolvimento do cronograma, atribuição de funções e responsabilidades, gerenciamento de riscos e oportunidades, entre outros.

§ 5º Embora todos os documentos até então produzidos sirvam de subsídio para que a equipe de gerenciamento elabore a EAP, é a Declaração de Escopo o grande guia para essa atividade.

§ 6º Estruturas de projetos semelhantes poderão servir de modelo para a criação da EAP.

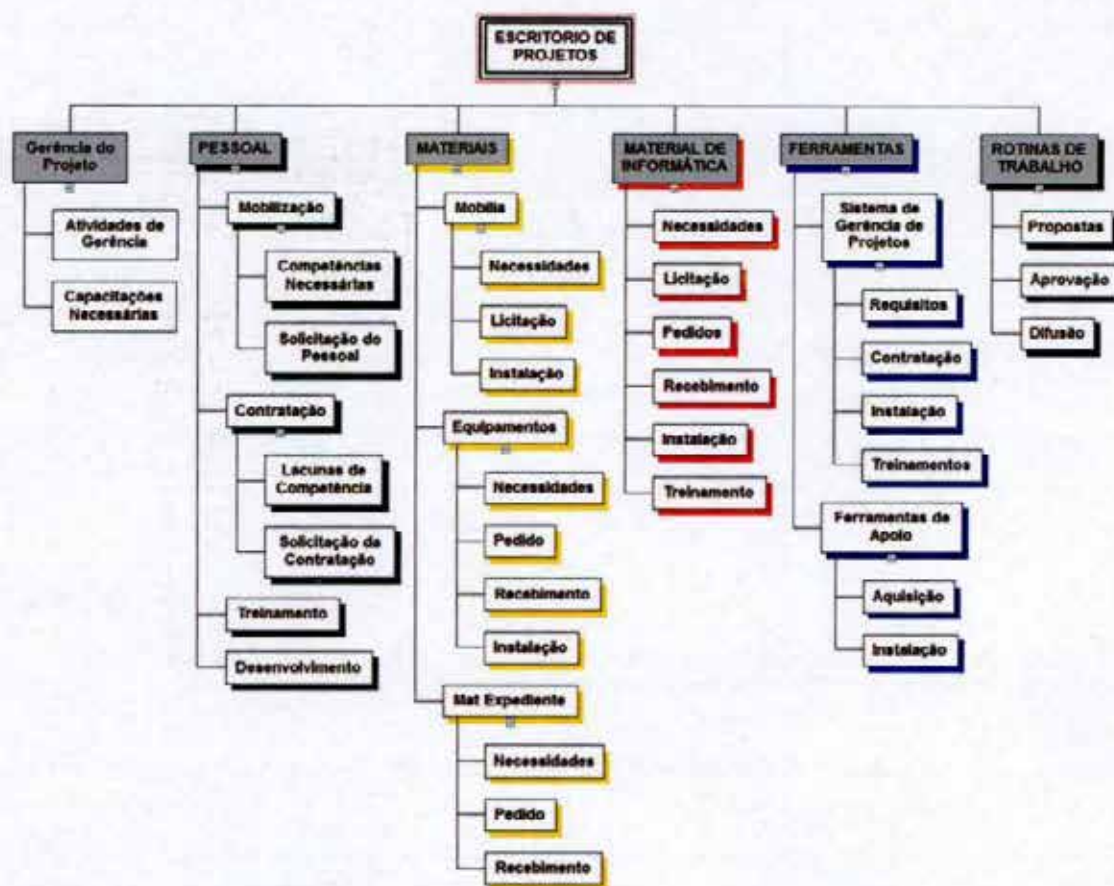


Figura 11 - Modelo de EAP para projeto de implantação de um EP

§ 7º Uma opinião especializada, se possível, também será oportuna para a criação da EAP pretendida.

§ 8º A decomposição da EAP deverá chegar até o Pacote de Trabalho, que é o elemento da EAP de nível mais baixo, em que se consegue quantificar os recursos e o tempo necessário para a conclusão das atividades do pacote, bem como os respectivos riscos e oportunidades.

§ 9º A decomposição da EAP deve ser realizada em níveis suficientes para que o progresso do projeto possa ser medido, mas não detalhada o suficiente para se tornar um obstáculo à realização da iniciativa. Não existe regra que defina em quantos níveis o GP deve decompor a sua EAP. O importante é que não exceda à capacidade de coordenação e controle da equipe montada para o projeto.

§ 10. O primeiro nível da EAP é tão somente um elemento contendo o nome do projeto. O segundo nível da EAP contém elementos chamados de “grandes frentes de trabalho”, que serão



decompostos até o nível de pacote de trabalho. Um elemento precisa ser subdividido em, pelo menos, mais dois elementos abaixo dele, pois não há lógica em subdividir um elemento em somente mais um.

§ 11. Os trabalhos de gerenciamento também integram o escopo do projeto e necessitam estar representados na EAP, vindo normalmente agrupados como uma grande frente de trabalho.

§ 12. Os elementos da EAP não são organizados dentro do tempo do projeto, apesar de ser comum na construção da EAP que alguns elementos sejam pensados e inseridos em ordem cronológica.

§ 13. A criação da EAP é uma ação a ser desenvolvida em ambiente multidisciplinar. Pode-se utilizar para isso técnicas como **brainstorm**, método **Delphi** ou reuniões.

## Seção II

### Planejar o Engajamento das Partes Interessadas

Art. 63. O Engajamento das Partes Interessadas deve ser planejado e executado no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise dos seus requisitos, necessidades, expectativas, interesses, poder, influência e impacto potencial no sucesso da iniciativa.

§ 1º As ações de comunicar e trabalhar as partes interessadas visam a atender às suas necessidades/expectativas, abordar as questões à medida em que elas ocorrem e incentivar o engajamento apropriado nas atividades do projeto.

§ 2º É comum em qualquer tipo de organização que alguns setores ou mesmo pessoas sejam desfavoráveis ao projeto. Será necessário "vender" o projeto, para reduzir as forças antagônicas ou mesmo modificar suas intenções.

§ 3º O Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas (Anexo "L") deve ser, preferencialmente, de ciência apenas da Eqp Grc Pjt.

Art. 64. Com base na classificação atribuída às partes interessadas, o GP desenvolve sua estratégia para engajar melhor as de maior poder, influência e interesse.

## Seção III

### Planejar a Gestão do Cronograma

Art. 65. O Cronograma do Projeto (Anexo "H") é uma ferramenta para orientar e controlar o momento e o tempo de execução das atividades previstas para o projeto.

§ 1º Na preparação do cronograma, o GP deve considerar os seguintes aspectos:

I - quais atividades podem iniciar ao mesmo tempo e quais atividades dependem de outras, podendo haver 4 (quatro) tipos de dependências (Figura 12):

- a) relação término-início: uma atividade só pode iniciar quando a outra terminar;
- b) relação início-término: uma atividade só pode terminar quando a outra iniciar;
- c) relação início-início: uma atividade só pode iniciar quando a outra também iniciar; e
- d) relação término-término: uma atividade só pode terminar quando a outra também terminar.



Figura 12 - Tipos de dependência entre as atividades (Fonte: PMBoK, 5ª edição, 2013).

II - estabelecimento do caminho crítico (Figura 13), que é a sequência de atividades que representa o caminho mais longo de um projeto, determinando assim a menor duração possível da iniciativa. As atividades dentro do caminho crítico não possuem folga, ou seja, qualquer atraso dentro dessas atividades atrasará o projeto, exigindo especial atenção do GP e sua equipe;

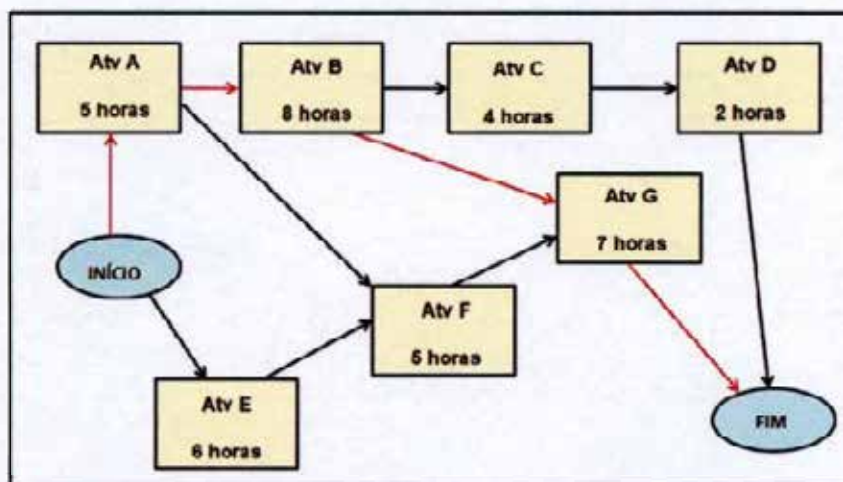


Figura 13 – Exemplo de caminho crítico (marcado por setas vermelhas)

III - verificação dos recursos disponíveis: identificadas as atividades necessárias ao projeto, deve-se prever, com as respectivas datas, os recursos imprescindíveis para cada atividade. Caso seja constatado que um recurso imprescindível não estará disponível no prazo exigido, será necessário reajustar o cronograma;

IV - os pacotes de trabalho definidos na EAP;

V - a decomposição dos pacotes de trabalho em atividades;

VI - a duração das atividades, com datas de início e término;

VII - a alocação dos recursos humanos, equipamentos e materiais necessários; e

VIII - a sequência lógica do trabalho.



§ 2º A fim de adequar o cronograma ideal, pode ser usada a ferramenta chamada "compressão", que consiste em diminuir a duração do cronograma sem alterar o escopo, por meio de duas formas:

I - compressão: consiste em inserir mais recurso(s) nas atividades a serem comprimidas (pessoal e/ou material e/ou recurso financeiro), para diminuir a sua duração. Tem como desvantagem o aumento dos custos das atividades comprimidas; e

II - paralelismo: consiste em, dentro do possível, realizar em paralelo atividades que a princípio estavam previstas como sequenciais. Com isso, aumenta-se o risco de retrabalho, pois deveria haver uma razão para que aquelas atividades estivessem planejadas em sequência.

§ 3º O cronograma deve ser detalhado até o nível em que o GP perceba que tal ferramenta está ajudando a gerenciar o projeto, e não simplesmente burocratizando. Esse nível de detalhamento dependerá da complexidade e da duração do projeto e da necessidade de coordenação das atividades.

§ 4º Após os prazos das atividades serem negociados e estabelecidos com as partes interessadas e aprovados pela AP, o GP deve salvar uma linha de base do cronograma e distribuí-lo às partes interessadas.

§ 5º Durante a execução, o cronograma do projeto é dinâmico e pode ser reajustado, como parte do controle. No entanto, o gerente não poderá, simplesmente, salvar uma nova linha de base do tempo sem antes negociar com as partes interessadas, submeter a mudança ao Processo de Controle Integrado de Mudanças (Seção II do Capítulo VIII) e obter a aprovação da AP.

§ 6º O Anexo "H" apresenta um modelo de cronograma em diferentes formatos. O GP será responsável por identificar e produzir o formato mais adequado ao projeto.

## Seção IV

### Planejar a Gestão dos Recursos

Art. 66. Planejar a Gestão dos Recursos envolve a previsão do emprego dos meios humanos, materiais, equipamentos, instalações e infraestruturas, caracterizando a necessária integração entre as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.

§ 1º O GP e sua equipe deverão ser capazes de:

I - estimar os recursos necessários (pessoal, material, equipamentos, instalações) para terminar cada uma das atividades previstas nos diversos pacotes de trabalho;

II - adquirir ou mobilizar os recursos planejados;

III - controlar o emprego dos recursos, para garantir que estarão disponíveis na hora e local exigidos, dentro da qualidade esperada;

IV - aperfeiçoar as competências individuais da equipe e a capacidade de trabalhar em conjunto, tudo objetivando a melhor execução das atividades do projeto. Quando necessário e possível, a capacitação da equipe deve fazer parte do pacote de trabalho; e

V - gerenciar a equipe do projeto, acompanhando o desempenho dos integrantes, fornecendo **feedback** e resolvendo conflitos pessoais e coletivos.

§ 2º O GP deve, preferencialmente, ter ascendência hierárquica sobre os integrantes da equipe do projeto. A gestão do pessoal externo à esfera funcional pode ser feita por meio do contato informal ou até mesmo da cadeia de comando.

§ 3º A Eqp Grc Pjt deve, sempre que possível, trabalhar no mesmo ambiente, a fim de dar identidade ao projeto e facilitar o contato entre os integrantes da equipe do projeto.



§ 4º A EAP fornece dados importantes sobre as competências necessárias à equipe do projeto. Isso é a base para se mobilizar pessoas dentro da organização, treinar, buscar apoio externo e/ou parcerias, contratar etc.

§ 5º O uso de equipes à distância – grupo de pessoas com uma meta compartilhada, que executam suas funções em outros locais – cria novas possibilidades. Sendo esse o caso, o planejamento das comunicações deverá prever os meios pelo quais o grupo se manterá atualizado e como disponibilizará suas informações e entregas.

Art. 67. O treinamento da equipe é encargo do GP. As capacitações – cursos, estágios, congressos, seminários, painéis etc. – devem ser prioritariamente realizadas visando a execução das atividades previstas para atingir os objetivos do projeto, e não com outra finalidade.

§ 1º Após a identificação das competências necessárias para cada função exercida pelos integrantes da equipe e o mapeamento das competências reais desses integrantes em determinado momento, a lacuna existente entre o requerido e o real é a base para a elaboração dos planos de treinamento para grupos de pessoas ou para toda a equipe.

§ 2º As habilidades interpessoais são especialmente importantes para o desenvolvimento de profissionais em um ambiente coletivo. Empatia, tato, influência, criatividade e iniciativa são ativos valiosos durante o gerenciamento da equipe.

§ 3º O treinamento inclui todas as atividades criadas para aprimorar as competências dos membros da equipe do projeto, podendo ser formal ou informal. O formal deve constar no Plano de Gerenciamento de RH.

§ 4º O GP, por iniciativa própria ou manifestação da cadeia de comando, deve se posicionar a respeito do desempenho dos integrantes da equipe (principalmente da Eqp Grc Pjt), para fins de avaliação periódica desses militares.

Art. 68. A fim de não haver dúvidas quanto ao papel de cada um no projeto, deve ser confeccionada uma Matriz de Responsabilidades (item 5. do Anexo “J”). Essa matriz define com clareza os papéis e as responsabilidades de cada pessoa, função, setor ou organização, nos diversos pacotes de trabalho do projeto.

§ 1º A referida matriz deve ser confeccionada com base nas partes interessadas identificadas. O formato matricial mostra todos os pacotes de trabalho/atividades associados a uma pessoa/grupo/setor e todas as pessoas/grupos/setores associados a um pacote de trabalho/atividade.

§ 2º Se o GP preferir, poderá definir papéis e responsabilidades utilizando um documento descritivo, sem elementos gráficos, ou ainda complementar os elementos gráficos da matriz com textos descritivos.

Art. 69. Para a estimativa dos recursos necessários ao projeto, à semelhança das estimativas de custo, são utilizadas várias técnicas, que podem ser empregadas para o projeto como um todo, parte dele ou determinada atividade:

I - estimativa “de baixo para cima” (**bottom-up**): utilizando a EAP (ou o cronograma) e estimando os recursos para cada pacote de trabalho (ou as atividades do cronograma), soma-se de baixo para cima, até chegar ao total do projeto. Se bem realizada, é a mais aproximada, sendo considerada como a técnica principal para a estimativa detalhada dos recursos do projeto;

II - estimativa paramétrica: utiliza equações ou modelos matemáticos para relacionar custos a métricas, tais como: tamanho; volume; área; peso; potência; consumo de energia; e pontos de função, e pode se basear em dados históricos relevantes e outras variáveis. Esta técnica costuma produzir altos níveis de exatidão e, muitas vezes, retrata um índice de produtividade (por exemplo, custo por metro quadrado ou por linha de código). Por meio de fórmulas simples, chega-se às estimativas pretendidas;



III - estimativa análoga (**top-down**): refere-se a dados obtidos, por estimativa genérica, em um projeto anterior semelhante ao atual. Os valores e os atributos dos projetos podem incluir escopo, custo, orçamento, duração e medidas de escala, como dimensão e peso. Normalmente, essa técnica é empregada em fase inicial do projeto, por ser pouco precisa e exigir confirmação por outras técnicas mais apuradas;

IV - estimativa de três pontos: utilizada quando se busca uma maior precisão nas estimativas, considerando-se a incerteza e o risco nas avaliações. A técnica baseia-se em estabelecer uma faixa aproximada do recurso necessário a uma atividade ou a um pacote de trabalho, a partir de três cenários:

a) realista (R), baseado num esforço de avaliação realista para o trabalho exigido e quaisquer outros recursos previstos;

b) otimista (O), com base na melhor previsão;

c) pessimista (P), referente à visão mais pessimista; e

d) a partir dessas três estimativas, aplica-se a seguinte fórmula para cálculo da estimativa:  $E = (4R+O+P)/6$ ; e

V - opinião especializada: envolve especialistas, de diversas áreas, que estejam familiarizados com as atividades do projeto e usa a experiência desse pessoal, principalmente daqueles que já trabalharam em projetos semelhantes, para estimar os recursos necessários ao projeto. Também precisa ser confirmada por outra técnica, para que a margem de erro seja diminuída a um nível aceitável.

§ 1º É importante que seja prevista uma margem de segurança na estimativa dos recursos das atividades, para fazer frente aos riscos do projeto. Uma parte dessa margem pode ser administrada pelo GP, tendo autonomia para o emprego desses recursos, e outra parte sendo administrada pela AP, de acordo com as tolerâncias definidas no Plano do Projeto.

§ 2º As várias técnicas apresentadas possuem suas vantagens e desvantagens, mas é importante deixar claro que, normalmente, quanto mais precisa uma técnica, maior tempo é necessário para ser desenvolvida. Com as técnicas aqui apresentadas, não se foge à regra. A estimativa **top-down** é mais rápida e menos precisa do que a estimativa paramétrica, que por sua vez é mais rápida e menos precisa do que a **bottom-up**.

§ 3º Normalmente se utilizam técnicas menos precisas quando ainda não se possuem informações detalhadas a respeito do projeto. Com o passar do tempo, as informações são esmiuçadas, levando o GP e sua equipe a refinar os dados por meio de técnicas que incorrem em menor margem de erros.

§ 4º Além das técnicas acima citadas, deverão ser observadas, no que couber, as normas em vigor sobre estimativa de custos.

## Seção V

### Planejar a Gestão dos Custos

Art. 70. Um dos aspectos mais importantes para garantir o sucesso de um projeto é o planejamento minucioso e bem fundamentado dos seus custos, aí incluída toda a gama de recursos materiais e equipamentos diversos, além dos recursos orçamentários necessários para o seu pleno desenvolvimento, considerando todo o ciclo de vida do projeto e de suas entregas, caracterizando a sustentabilidade.

§ 1º Para esse processo, o EV, a Declaração de Escopo (e apêndices), o corpo do Plano de Gerenciamento do Projeto, o Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos e o Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades serão os principais documentos a serem consultados, podendo ser complementados com outros dados que impliquem gastos no projeto.



§ 2º Todo projeto deverá ter suas metas financeiras alinhadas ao orçamento da respectiva organização, de modo que parte do orçamento da organização seja resultado da totalização dos recursos investidos nos projetos.

§ 3º Três das principais saídas desse processo são:

I - o Plano de Gerenciamento de Custos e do Orçamento (Anexo "I");

II - as Estimativas Orçamentárias e de Custos (Apêndice ao Anexo "I"); e

III - Cronograma Físico-Financeiro Inicial (Apêndice III ao Anexo "F").

§ 4º O planejamento da gestão dos custos começa com a elaboração do EV, que deverá apresentar, de forma geral, os custos da implementação do projeto e o custeio gerado pelos produtos/serviços/resultados introduzidos na organização pelo projeto (sustentabilidade).

§ 5º É de fundamental importância que o escopo seja bem elaborado e definido antes de se planejar o orçamento e os custos, tornando o orçamento o mais realista possível, evitando-se, assim, a necessidade de recursos adicionais, fora da previsão orçamentária, para complementar atividades que deveriam já ter sido previstas.

Art. 71. Um grande risco a que está sujeito um projeto é a falta de um fluxo constante de recursos, que permita o desenvolvimento satisfatório de cada fase idealizada na iniciativa. Nesse sentido, torna-se imperioso que a iniciativa seja considerada viável pela AP e esteja devidamente alinhada com o planejamento estratégico da organização que a está implementando.

§ 1º Com essa percepção, a organização que tem a intenção de implantar um projeto em determinado ano deve estar atenta para os prazos que precisam ser respeitados, de modo que seja possível a alocação dos recursos necessários no orçamento do Exército.

§ 2º Um projeto que apresente um EV consistente, que esteja alinhado estrategicamente e que demonstre cabalmente as suas demandas em pessoal, material e seu custo orçamentário propriamente dito, terá maiores chances de ser contemplado com os recursos demandados.

## **Seção VI**

### **Planejar a Gestão das Comunicações**

Art. 72. O planejamento das comunicações consiste em definir como as informações do projeto serão geradas, coletadas, armazenadas e distribuídas, de forma a serem disponibilizadas no melhor momento para as partes interessadas.

§ 1º O conteúdo, a periodicidade e o formato das informações a serem disponibilizadas vai depender de qual parte interessada está sendo informada. Os envolvidos têm expectativas diferentes a respeito do projeto e devem, portanto, receber informações diferentes, em formatos diferentes e em momentos diferentes.

§ 2º O Relatório de Situação do Projeto é o documento mais importante para informar às partes interessadas o andamento das ações. Optando por confeccionar um Relatório de Situação do Projeto em formato único, será necessário preenchê-lo com todas as informações pertinentes a todas as partes interessadas.

§ 3º O gerenciamento de comunicações é a atividade que integra e faz interagir todos os envolvidos no projeto. Para fins de padronização de conhecimentos sobre o processo de gerenciamento de comunicações em projetos, a ser consolidado no Plano de Gerenciamento das Comunicações (Anexo "K"), são apresentados alguns conceitos:

I - Reunião Inicial: fundamental para que todos se conheçam, apresentação dos procedimentos gerais que devem ser utilizados no dia-a-dia e dar ciência do resumo geral do projeto. A



ideia é acertar, desde o início, como as partes envolvidas vão trabalhar, proporcionar o maior entrosamento possível e focar nos objetivos do projeto;

II - Reuniões de Progresso: marcadas periodicamente, para que se troquem informações sobre o projeto, notadamente quanto à execução das entregas parciais, recursos, custos, qualidade e riscos/oportunidades. Nelas são discutidos e solucionados os problemas relativos ao desenvolvimento de cada um dos produtos que devem ser entregues nas sucessivas etapas, até o encerramento. Quando o projeto for complexo, as reuniões podem ser realizadas por áreas específicas;

III - Reuniões de Aceitação: visam à entrega de produtos e/ou serviços. Nelas são relatadas as principais ocorrências na execução dos trabalhos e, quando for o caso, os desvios do planejado quanto ao escopo, prazo, custo e qualidade;

IV - Reuniões Extraordinárias: inopinadas, convocadas durante a execução do projeto, visando a atender uma necessidade específica do empreendimento;

V - Reunião de Encerramento: destinada a formalizar o final de todas as atividades do projeto;

VI - Relatórios de Situação do Projeto (modelo no Anexo "Q"): resumem, de modo organizado, as informações de desempenho do projeto, dando ênfase a informações sobre os desvios, pela comparação entre o que foi planejado e o que realmente foi executado;

VII - Relatório de Controle de Mudança (modelo no Apêndice II do Anexo "O"): documento, detalhado no processo de Controle Integrado de Mudanças (Seção II do Capítulo VIII), que apresenta os resultados que determinada mudança aprovada introduziu no projeto; e

§ 4º A periodicidade de cada reunião e documento acima mencionado deve constar no Plano de Gerenciamento das Comunicações. É normal que o GP faça reuniões de progresso com uma frequência maior no início do projeto. À medida que o gerente verifica que os trabalhos estão andando a contento, essa frequência é diminuída, mas não dispensada.

Art. 73. Além dos meios previstos nas Instruções Gerais para a Correspondência do Exército (EB10-IG-01.001), todos os meios de ligação existentes para a realização das comunicações podem ser utilizados e, de preferência, constar do Plano, como:

I - contato pessoal;

II - agentes de ligação;

III - destacamentos de ligação; e

IV - meios de comunicação, como **e-mails**, vídeo e teleconferências, telefones fixos, telefones celulares, redes sociais, sistemas informatizados, rede virtual privada (VPN) etc.

§ 1º O Plano também deve discorrer sobre como utilizar cada meio de ligação e comunicação.

§ 2º O GP e sua equipe de gerenciamento, antes de começar a confeccionar o Plano de Gerenciamento das Comunicações, já devem saber quais meios de ligação e comunicação irão dispor para contato com cada parte interessada.

§ 3º Quanto menor o contato direto com uma parte interessada, mais dependente dos meios de comunicação será o tratamento com a mesma.

§ 4º Em uma estrutura organizacional hierarquizada, a comunicação é, em princípio, mais formal e demorada. Entretanto, todos já sabem quem se comunica com quem no dia-a-dia. Já em uma estrutura matricial, a comunicação informal é predominante, mas nem sempre estão definidas as relações de comunicação, principalmente em assuntos que permeiam projetos e processos.

§ 5º O GP deverá observar as estruturas de governança do projeto e da organização onde se desenvolve o projeto, de modo a planejar a distribuição das informações.



§ 6º Sempre que possível, a infraestrutura de comunicação da organização deverá ser utilizada para a distribuição das informações a respeito do projeto.

§ 7º Todas as reuniões a respeito do projeto devem ter seu registro em ata. As reuniões serão precedidas de uma pauta, que deve ser distribuída a todos os participantes, com a antecedência necessária para efetiva participação.

§ 8º Deve estar definido no Plano de Gerenciamento das Comunicações onde as informações estarão armazenadas, fisicamente ou virtualmente, bem como a forma de acesso a essas informações.

## **Seção VII**

### **Planejar a Gestão do Conhecimento**

Art. 74. A Gestão do Conhecimento é uma atividade desenvolvida por meio de técnicas para a produção, processamento, armazenamento, gerenciamento e difusão do conhecimento inerente às práticas individuais ou coletivas da organização. Deve focar nas competências críticas, nas prioridades e nas necessidades compartilhadas pelos projetos da organização.

§ 1º A gestão do conhecimento no projeto deve dar oportunidade à equipe do projeto e demais partes interessadas de contribuir para a aprendizagem organizacional, tanto em relação ao gerenciamento de projetos quanto em processos.

§ 2º Os ativos de processos organizacionais e a cultura organizacional influenciam sobremaneira na condução de um projeto na organização e devem ser respeitados, sem no entanto impedir mudanças. À medida que novas ferramentas, novas ideias e até novos processos são implementados ou criados, os ativos se aperfeiçoam e a cultura evolui.

§ 3º A gestão do conhecimento deve ser realizada durante todo o ciclo de vida do projeto e organizada no fim da iniciativa, para o encerramento do projeto.

§ 4º São elementos fundamentais na gestão do conhecimento em gerência de projetos:

I - a metodologia de gerência de projetos empregada na organização;

II - as melhores práticas em gerência de projetos; e

III - as lições aprendidas no decorrer dos projetos.

§ 5º Tanto as melhores práticas quanto as lições aprendidas devem passar por um processo formal de validação antes de serem difundidas. Esse processo começa no levantamento da equipe do projeto sobre as práticas e as lições e termina na inserção da prática ou lição no repositório da organização.

§ 6º O EP da OM, ou setor equivalente, é a seção mais indicada para gerenciar esse processo formal de validação de melhores práticas/lições aprendidas.

Art. 75. As melhores práticas em gerenciamento de projetos são aquelas executadas para otimizar o planejamento e o emprego dos recursos alocados, à luz do planejamento estratégico da organização.

Parágrafo único. Uma melhor prática visualizada pela equipe do projeto deve ser proposta por quem a vivenciou e validada em um processo formal, antes de ser disseminada.

Art. 76. As lições aprendidas são situações que ocorrem durante o projeto e que compensam o registro e divulgação, em favor de toda a organização.

§ 1º As lições aprendidas devem ser registradas durante todo o projeto, assim que ocorrem, e compiladas ao final em um documento separado, para ser entregue no EP da OM ou setor equivalente.

§ 2º A lição aprendida deve se ater a alguns elementos importantes para a sua compreensão:



- fato; e
- I - o fato: a narrativa clara e simples do que aconteceu;
  - II - a consequência: o que o fato ocasionou para o projeto;
  - III - a lição: o que de bom ou de ruim foi visualizado ou foi consequência líquida e certa do fato; e
  - IV - a aplicação: como e em que atividades a organização pode aplicar a lição.
- § 3º Devem fazer parte do rol de lições aprendidas, dentre outros:
- I - as questões levantadas pelas partes interessadas;
  - II - os conflitos havidos, bem como suas soluções;
  - III - as solicitações de mudança;
  - IV - os pedidos de informação sobre o projeto; e
  - V - a reação de determinada parte interessada ao projeto ou a uma atividade qualquer da iniciativa, bem como a forma de lidar com essa reação.

## **Seção VIII**

### **Planejar a Gestão da Qualidade**

Art. 77. Planejar a gestão da qualidade consiste em identificar os requisitos e os padrões de qualidade do projeto e de suas entregas, documentando e registrando de que forma será conferida a conformidade com os padrões estipulados, garantindo, assim, a satisfação das principais partes interessadas.

§ 1º Os requisitos de qualidade das entregas devem ser:

- I - propostos pela Eqp Grc Pjt, ouvidas as áreas técnicas afins;
- II - negociados com as principais partes interessadas; e
- III - aprovados pela AP.

§ 2º Os padrões e requisitos de qualidade das entregas devem ser planejados antes da aquisição de material, equipamento ou serviço e subsidiam a elaboração de editais e contratos, a fim de garantir a qualidade do projeto.

§ 3º Muitos requisitos necessários podem ser retirados de documentos já em uso na Força.

§ 4º Sempre que possível, os requisitos devem ser previamente testados. Todos os testes devem ser registrados (data, hora, local, envolvidos, condições de realização do teste, resultados).

§ 5º O Plano de Gerenciamento da Qualidade (Anexo "N") deve atribuir responsabilidades, registrar os requisitos e definir os custos para treinamento do pessoal em atividades de qualidade, dentre outros.

§ 6º O custo da qualidade no projeto pode ser alto, mas o custo da ausência de qualidade pode ser ainda maior, ocasionando retrabalho, estouro de orçamento e de cronograma, etc. Cabe ao GP e sua equipe reunirem informações necessárias e suficientes para assessorarem a AP quanto à busca do ponto ótimo entre a economia de recursos e a garantia da qualidade do projeto.

Art. 78. A garantia da qualidade e o controle da qualidade são conceitos diferentes, que se completam.

§ 1º A garantia da qualidade envolve as atividades necessárias para checar o desempenho do projeto em relação ao que foi planejado.



§ 2º O controle da qualidade preocupa-se particularmente com o monitoramento dos resultados do trabalho, a fim de verificar se estão sendo cumpridos os padrões estabelecidos.

## **Seção IX**

### **Planejar a Gestão das Obtenções**

Art. 79. O planejamento da gestão das obtenções abrange a previsão das aquisições de produtos e serviços externos ao projeto.

§ 1º Na Administração Pública Federal, todos os processos de obtenção de bens ou de contratação de serviços são regulados por leis, não sendo objetivo desta seção abordar tais processos legais. Todavia, é de responsabilidade da Eqp Grc Pjt assegurar que todas as obtenções atendam às necessidades específicas do projeto e, ao mesmo tempo, atendam aos imperativos legais em vigor.

§ 2º Como uma visão geral, trata-se do refinamento do Plano de Gerenciamento dos Custos e do Orçamento do Projeto (Anexo "I"). O planejamento da gestão das obtenções fornecerá documentos necessários ao início dos processos de obtenção.

§ 3º O planejamento das obtenções inclui as considerações dos riscos/oportunidades envolvidos em cada decisão de desenvolver um produto ou serviço com os próprios meios ou contratar uma empresa para tal, ou mesmo comprar o produto pronto.

§ 4º A equipe do projeto deverá se valer da estrutura da organização já existente para obter bens e serviços (SALC etc.), trabalhando matricialmente com os processos correntes da organização. Não obstante, alguém da Eqp Grc Pjt deverá acompanhar os trabalhos de obtenção em prol do projeto, a fim de dirimir dúvidas do setor de aquisições e dar alerta à equipe do projeto quanto a riscos de atraso e de descumprimento dos requisitos de qualidade, informados na parte requisitória.

§ 5º Antes de começar a planejar as obtenções, a equipe do projeto deve procurar o setor de aquisições da organização para colher dados sobre os fornecedores dos materiais que pretende adquirir, para atualizar suas informações e ter noção dos riscos das aquisições, principalmente quanto a custo, tempo e qualidade. Normalmente, o setor de aquisições da organização possui um histórico de dados dos principais fornecedores, podendo ser bem útil para a equipe do projeto realizar suas estimativas iniciais.

§ 6º Um projeto de maior complexidade pode exigir a coordenação de vários contratos de obtenção de materiais, bens e serviços. Normalmente, esses materiais têm um tempo para serem adquiridos, impactando o cronograma do projeto. A coordenação das aquisições no tempo certo é encargo do GP e sua equipe de gerenciamento, a fim de evitar atrasos em cascata, decorrentes de falhas nas obtenções.

§ 7º O GP deve planejar as obtenções tendo plena ciência de todo o processo de obtenção de materiais, bens e serviços da organização, a fim de prever com maior possibilidade de acerto quando o material estará realmente disponível. Os processos de obtenção na Administração Pública obedecem a ritos que tomam tempo e precisam ser considerados no cronograma do projeto.

## **Seção X**

### **Planejar a Gestão dos Riscos e das Oportunidades**

Art. 80. A gestão dos riscos e das oportunidades do projeto envolve várias atividades que devem ser previstas ainda dentro do planejamento:

I - identificar os riscos e as oportunidades: visualização dos diversos fatores que podem impactar negativa e positivamente todas as etapas do projeto;

  
Fl Nr 49/178



II - analisar os riscos e as oportunidades: avaliação da probabilidade de ocorrência e o potencial de impacto de cada risco/oportunidade identificado (análise qualitativa), cálculo numérico do efeito dos riscos/oportunidades que exigirem análise mais apurada (análise quantitativa) e avaliação da criticidade. A criticidade pode ser calculada com base na fórmula: Criticidade = Probabilidade x Impacto; e

III - planejar as respostas aos riscos e às oportunidades: tratamento previsto para cada risco/oportunidade, dentro da prioridade estabelecida e conforme as análises realizadas.

§ 1º Esse processo será a base para implementar respostas aos riscos e às oportunidades, do grupo de processos de execução, e para monitorar os riscos e as oportunidades, do grupo de processos de monitoramento e controle.

§ 2º O Plano de Gerenciamento de Riscos e de Oportunidades (Anexo "M") é um anexo auxiliar do Plano de Gerenciamento do Projeto e deve conter, no mínimo:

- I - funções e responsabilidades no gerenciamento dos riscos e das oportunidades;
- II - definições de probabilidade e impacto de riscos e de oportunidades;
- III - matriz de probabilidade e impacto;
- IV - revisão das tolerâncias das partes interessadas;
- V - formas de acompanhamento;
- VI - riscos e oportunidades identificados e analisados; e
- VII - tolerâncias aos riscos.

Art. 81. As principais partes interessadas devem participar da identificação dos riscos e das oportunidades, para que se crie um sentido de propriedade e o comprometimento de todos com seu gerenciamento. Usuários, especialistas e demais partes interessadas externas à equipe devem ser ouvidas.

§ 1º Para a identificação dos riscos e das oportunidades, o GP, sua equipe e demais partes interessadas deverão utilizar os documentos do projeto que contenham informações relevantes para tal fim. Se houver registros de riscos e oportunidades de projetos anteriores, devem também ser utilizados.

§ 2º A fim de facilitar a identificação, os riscos e as oportunidades do projeto podem ser categorizados:

I - risco/oportunidade técnico: surge da complexidade técnica de serviço ou produto do projeto (requisitos técnicos minuciosos, tecnologias complexas, técnicas complexas etc);

II - risco/oportunidade externo: independe tanto da equipe quanto da organização que está promovendo o projeto (amparo legal, contratações, fornecedores, política, sociedade, condições climáticas etc);

III - risco/oportunidade organizacional: independe da equipe, mas tem sua origem no ambiente da organização onde se desenvolve o projeto (distribuição de recursos, prioridades, política organizacional, cultura organizacional, política de pessoal etc);

IV - risco/oportunidade de gerenciamento: nasce no gerenciamento do projeto, normalmente dentro da equipe (estimativas de custos ou duração das atividades, controle dos riscos e oportunidades do projeto, gerenciamento das expectativas das partes interessadas, comunicação, liderança etc.); e

V - outras categorias propostas pelo GP e aprovadas pela AP.

§ 3º A equipe do projeto deve estar atenta para não limitar a identificação dos riscos e das oportunidades às categorias elencadas.

§ 4º Outra boa forma de categorizar os riscos e as oportunidades é definir as categorias pelas áreas de conhecimento (de escopo, de cronograma etc).



§ 5º Para identificação dos riscos e das oportunidades, podem ser utilizadas as seguintes técnicas:

I - análise com matriz SWOT (**strengths** - forças; **weaknesses** - fraquezas; **opportunities** - oportunidades; e **threats** - ameaças): Neste modelo, observa-se a associação entre o ambiente externo (ameaças e oportunidades), e o ambiente interno (debilidades e fortalezas);

II - opinião especializada: a equipe do projeto pode se valer de opinião de quem possui experiência nas atividades previstas para o projeto e/ou de quem possui expertise em trabalhar com gerência de riscos e de oportunidades;

III - método **Delphi**: envolve a coleta de informações solicitadas a pessoas relacionadas de alguma forma com o projeto, principalmente especialistas em determinados assuntos. Após o recebimento, é realizada uma seleção e aproveitamento das respostas às consultas;

IV - entrevistas: realizar entrevistas com participantes experientes do projeto, partes interessadas e especialistas no assunto;

V - projetos semelhantes: a equipe do projeto pode consultar documentos e/ou lições aprendidas de projetos ou partes de projetos (frentes de trabalho, pacotes de trabalho ou mesmo atividades) que se assemelhem ao projeto em questão; e

VI - **brainstorm**: a equipe do projeto se reúne e utiliza a diversidade de pensamentos e experiências para gerar soluções, sugerindo qualquer pensamento que vier à mente a respeito do tema tratado. Com isso, espera-se reunir o maior número possível de ideias, visões, propostas e possibilidades que levem a um denominador comum e eficaz.

Art. 82. Após identificados, os riscos e as oportunidades precisam ser analisados, para que se obtenha uma radiografia de como, quanto e quando podem influenciar o projeto.

§ 1º A análise quantitativa é normalmente objetiva, mais morosa e consome mais recursos, mas é mais precisa. Pode, inclusive, carecer de confirmação por meio de ferramentas de TI ou opinião especializada. Consiste em calcular numericamente a probabilidade e o impacto de cada risco ou oportunidade.

§ 2º A análise qualitativa é subjetiva, mais rápida, econômica e menos precisa. Consiste em classificar de forma simples a probabilidade e o impacto de cada risco ou oportunidade. Para diminuir sua imprecisão, a análise qualitativa deve ser realizada por pessoal com conhecimento na área do risco ou oportunidade.

§ 3º A análise qualitativa de riscos e oportunidades deve ser realizada em uma reunião da equipe, podendo contar com a participação de especialistas externos ao projeto e/ou organização. A partir da lista de riscos e oportunidades, infere-se a probabilidade e o impacto de cada um e, em consequência, a sua criticidade.

§ 4º A probabilidade é estabelecida com base em tendências históricas ou, na ausência destas, por meio de percentuais que são estabelecidos pela equipe do projeto.

§ 5º Os termos relacionados à probabilidade dos riscos e das oportunidades são assim descritos em termos qualitativos:

I - Muito Baixa: evento extraordinário para os padrões conhecidos. Embora possa assumir dimensão estratégica, não há histórico disponível de sua ocorrência;

II - Baixa: evento casual, inesperado. Embora raro, há histórico conhecido de sua ocorrência por parte dos principais gestores e operadores da atividade do projeto;

III - Média: evento esperado, que se reproduz com frequência reduzida, porém constante. Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores da atividade do projeto;



IV - Alta: evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual ou conhecida em vários casos, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores da atividade do projeto; e

V - Muito Alta: repete-se seguidamente, de maneira assídua, numerosa e, não raro, de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo dos trabalhos, sendo evidente para os que conhecem a atividade do projeto.

§ 6º O GP e sua equipe atribuirão os percentuais a cada classificação das probabilidades (muito baixa, baixa, média, alta e muito alta), podendo ir de 1 a 99%. Para isso, as partes interessadas devem ser ouvidas. Caberá à AP aprovar a análise.

§ 7º Quanto ao impacto, a classificação deve ser feita da seguinte maneira:

I - Muito Baixo: degradação de atividades ou projetos da organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos da iniciativa;

II - Baixo: degradação de atividades ou projetos da organização, causando impactos pequenos nos objetivos da iniciativa;

III - Médio: interrupção de atividades, causando impactos significativos, porém recuperáveis, nos objetivos da iniciativa;

IV - Alto: interrupção de atividades, causando impactos de difícil reversão nos objetivos da iniciativa; e

V - Muito Alto: interrupção abrupta de atividades, impactando fortemente e causando impactos de muito difícil reversão nos objetivos da iniciativa.

§ 8º Para facilitar a visualização e priorizar uma forma de tratamento de cada risco/oportunidade, o resultado da avaliação qualitativa será apresentado em uma matriz, chamada de Matriz de Exposição a Riscos e Oportunidades (Figura 14).

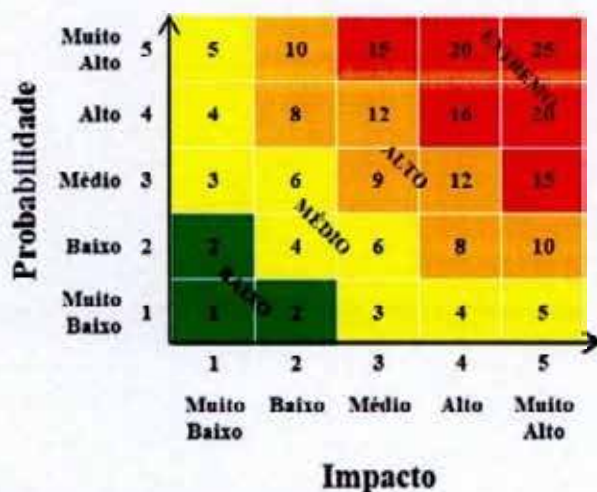


Figura 14 – Matriz de Exposição a Riscos e Oportunidades

§ 9º O nível de exposição (criticidade) é avaliado cruzando-se os dados de probabilidade e impacto. Quanto maior a criticidade de uma ameaça, pior para o projeto, quanto maior a criticidade de uma oportunidade, melhor para o projeto, e vice-versa.

Art. 83. Analisar quantitativamente os riscos e as oportunidades requer que os parâmetros de probabilidade e impacto sejam expressos por meio de valores numéricos, estimados por especialistas ou por outro método pragmático e o mais preciso possível.



§ 1º Por ser mais demorada e menos econômica, a análise quantitativa deve ser realizada prioritariamente para aqueles riscos e oportunidades em que não se conseguiu uma aproximação confortável com a análise qualitativa. Por essa razão, essa análise é mais comum em projetos com um grau maior de complexidade ou de incerteza. Quando julgado necessário, e havendo tempo e recursos, pode-se fazer a análise quantitativa em qualquer projeto, cabendo essa decisão à AP, assessorada pelo GP.

§ 2º Para se fazer uma análise em que o resultado será a quantificação do risco, é importante ter dados confiáveis e precisos, sob a pena de a análise ser falha e induzir ao erro. Com dados imprecisos, haverá uma perigosa inversão da confiabilidade da quantificação, pois espera-se que uma análise quantitativa seja mais precisa do que a qualitativa.

§ 3º Não é escopo destas Normas explicar técnicas de quantificação de riscos e oportunidades, mas algumas delas, como distribuição de probabilidades, simulação de Monte Carlo, árvore de decisão e análise de sensibilidade podem ser facilmente encontradas em literatura afim.

§ 4º Quando pronta, a análise servirá de base para a priorização dos riscos e das oportunidades do projeto e para determinação do risco geral do projeto, que deverá ser comparado com o apetite e a tolerância a riscos da organização.

§ 5º Somente após a análise de riscos é que se terá uma noção maior da necessidade de recursos e de tempo necessários para o projeto atingir os seus objetivos.

Art. 84. Logo após terminadas as análises, o GP e sua equipe deverão propor as respostas (ações) aos riscos e às oportunidades. Essas respostas deverão ser aprovadas pela AP e então inseridas no Plano de Gerenciamento de Riscos e de Oportunidades.

§ 1º Um risco (ou oportunidade) pode ter mais de uma resposta para amenizá-lo (ou potencializá-la).

§ 2º Após planejar a implementação das respostas, os riscos e as oportunidades residuais devem ser novamente avaliados, identificando-se, assim, a necessidade de novas ações.

§ 3º Com as respostas aprovadas, são definidos os agentes dos riscos e das oportunidades do projeto, quais sejam:

I - AP: supervisão da gerência dos riscos e das oportunidades;

II - GP: responsável maior pela gerência dos riscos e das oportunidades;

III - gerente de riscos e oportunidades (se houver): elemento da Eqp Grc Pjt encarregado pelo assessoramento ao GP nesse tema;

IV - identificador do risco ou oportunidade (facultativo): a pessoa que levantou o risco ou oportunidade na identificação;

V - responsável pelo risco ou pela oportunidade: terá a atribuição de administrar o risco ou oportunidade, em contato cerrado com o gerente de riscos e oportunidades e o(s) executor(es) da(s) ação(ões); e

VI - executor(es) da ação (pode haver mais de um e pode ser o próprio responsável pelo risco ou oportunidade): aquele(s) com atribuição de executar a(s) ação(ões) de resposta(s).

§ 4º No planejamento das respostas aos riscos e às oportunidades, podem-se adotar as seguintes estratégias de tratamento aos mesmos, consubstanciadas no plano de ação:

I - para os riscos:

a) aceitar: não adotar medidas para reduzir probabilidade ou impacto. Caso ocorra:

(1) ações previamente planejadas seriam adotadas (aceitação ativa - plano de contingência);



(2) nenhuma providência seria tomada, a não ser continuar monitorando o risco para verificar se não muda o seu **status** (aceitação passiva);

b) compartilhar: reduzir probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma porção do risco;

c) evitar: não executar atividade(s) que gera(m) o risco; e

d) mitigar: reduzir impacto ou probabilidade da ocorrência de determinado risco até níveis considerados aceitáveis ou mesmo insignificantes.

II - para as oportunidades:

a) aceitar: não adotar nenhuma providência frente à oportunidade levantada, deixando que ocorra;

b) compartilhar: estender a oportunidade observada aos que poderão possibilitar sua ocorrência, potencializando os resultados do projeto;

c) provocar: executar ações que provoquem a ocorrência da oportunidade; e

d) melhorar: executar ações que possibilitem o aumento da probabilidade e/ou impacto da ocorrência da oportunidade identificada.

§ 5º Um mesmo risco ou oportunidade pode precisar de mais de uma estratégia e mais de uma resposta, para chegar a um nível desejável.

§ 6º O GP, ao propor as respostas aos riscos e às oportunidades, deve alertar quanto às ações de tratamento que fujam à alçada da equipe do projeto, ou seja, aquelas que devem ser executadas por alguém da organização externo à equipe (algum membro do EM ou Cmt SU, por exemplo). Se for visualizado que o executor da ação deva ser alguém de fora da organização, a AP, se desejar, submeterá ao escalão superior.

§ 7º Para tratamento de um risco ou oportunidade, o GP deve propor ações sempre tomando por base a relação custo-benefício, para que o custo das ações não sejam maiores que os benefícios que trarão quando implementadas.

§ 8º O GP deve priorizar propor ações de tratamento que evitem riscos secundários, que também devem ser tratados ao longo do projeto.

§ 9º Devem ser incluídos, no plano de gerenciamento de riscos/oportunidades, apenas os eventos que demandem ação ou posicionamento das partes interessadas consideradas críticas. Os eventos que se limitam a gestão específica das outras áreas de conhecimento, citadas na Seção VIII do Capítulo II, poderão ser incluídos nos planos específicos de tais áreas, para gestão interna.

## Seção XI

### Planejar a Gestão das Mudanças

Art. 85. A gestão de mudanças em um projeto precisa ser tratada de forma integrada, analisando-se todas as consequências da mudança a ser implementada.

§ 1º Esse processo será a base para realizar o Controle Integrado de Mudanças, do Grupo de Processos de Monitoramento e Controle.

§ 2º Qualquer projeto está sujeito a alterações, realinhamentos, adaptações, inserções e reduções, em qualquer fase de seu ciclo de vida. É fundamental que as partes interessadas tenham ciência do processo formal de implementação de uma mudança.

§ 3º Qualquer parte interessada pode propor uma mudança no projeto, sem haver obrigatoriedade na sua aprovação e implementação.



§ 4º Uma mudança pode ser solicitada a partir da assinatura da Diretriz de Implantação. Portanto, é importante que o GP e a AP definam e divulguem o mais rápido possível o Plano de Gerenciamento de Mudanças (Anexo "O").

§ 5º O processo tem início com a Solicitação de Mudança (Apêndice I ao Anexo "O") e termina com a confecção do Relatório de Controle de Mudança (Apêndice II ao Anexo "O").

Art. 86. Uma mudança no projeto pressupõe um ganho na relação custo-benefício do projeto, considerando todas as expectativas e considerações das partes interessadas. Caso contrário, não há razão para propô-la, tampouco implementá-la.

§ 1º Existindo contrato(s), as partes interessadas e, principalmente, o GP e a AP devem estar cientes dos impactos legais, orçamentários e técnicos que uma mudança solicitada pode ocasionar.

§ 2º O processo formal de mudança deve respeitar os ativos de processos organizacionais e a estrutura de governança organizacional.

§ 3º Toda solicitação de mudança deve ser analisada quanto aos impactos no projeto, ou até mesmo na organização.

§ 4º Uma mudança aprovada trará alteração em atividades e documentos do projeto. A equipe de gerenciamento deve estar atenta para substituir arquivos e registros, assim como distribuir versões atualizadas aos interessados.

## Seção XII

### Confeccionar o Plano de Gerenciamento do Projeto

Art. 87. A elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto (ou simplesmente Plano do Projeto) tem dois momentos importantes: a confecção do corpo do plano e a montagem do plano.

§ 1º Na confecção do corpo do plano, serão definidas diretrizes gerais e informações importantes para a confecção dos respectivos anexos, além de outras informações gerais a respeito do projeto.

§ 2º A montagem do plano é a hora de verificar minuciosamente a coerência entre os diversos anexos e conferir os detalhes que podem comprometer a integração entre os diversos documentos.

§ 3º Como uma área de conhecimento afeta as demais, os anexos contêm informações que se completam. A integração, então, é fundamental, para não haver desencontros e falha na comunicação com as diversas partes interessadas.

§ 4º A verificação da integração dos anexos do Plano de Gerenciamento do Projeto pode ser guiada, dentre outras, pelas seguintes indagações:

I - Os documentos de referência para o planejamento do projeto (documentos do programa, quando for o caso, EV, Diretriz de Implantação, diretrizes de planejamento e outros) foram respeitados?

II - As ações de maximização das oportunidades e minimização dos riscos estão previstas no escopo do projeto?

III - Os custos de maximização das oportunidades e minimização das ameaças estão previstos no orçamento do projeto?

IV - Os riscos e as oportunidades inerentes às aquisições estão inseridos no respectivo plano de gerenciamento?

V - As partes interessadas estão opinando na definição do escopo e nas suas mudanças?



- VI - As ações de gerenciamento das partes interessadas estão previstas no escopo do projeto?
- VII - A sustentabilidade do projeto ao longo do tempo foi dimensionada, planejada e coordenada com as partes interessadas?
- VIII - As ações de monitoramento, controle e encerramento do projeto foram pensadas, planejadas e coordenadas com as partes interessadas?
- IX - Os papéis e as responsabilidades estão bem definidos e não irão causar confusão nas partes interessadas?
- X - Foi planejado o tratamento de lições aprendidas, melhores práticas e solicitações de mudança?
- XI - Os cronogramas de aquisição foram tratados com os setores responsáveis?
- XII - Os fornecedores estão sendo tratados corretamente?
- XIII - As despesas com pessoal, incluindo capacitações, estão previstas no orçamento?
- XIV - As pessoas necessárias às atividades do projeto estão mobilizadas e alocadas nos períodos de tempo corretos para realizar os trabalhos previstos?
- XV - As atividades de capacitação foram inseridas no cronograma e no escopo?
- XVI - O pagamento de viagens e diárias necessárias ao projeto foi previsto no orçamento?
- XVII - As atividades voltadas para o gerenciamento do projeto foram inseridas no escopo?
- XVIII - O tempo necessário para executar atividades de gerenciamento do projeto foi inserido no cronograma?
- XIX - As ações de coordenação com as outras iniciativas, quando for o caso, estão previstas no escopo do projeto?
- XX - A verificação da tripla restrição (escopo, custos e cronograma) está contemplada no processo de gerenciamento de mudanças?
- XXI - As demandas pós-projeto (administração dos contratos, logística dos materiais incorporados, capacitação continuada etc.) foram pensadas e previstas?
- XXII - Houve a preocupação de comparar os diversos anexos do Plano de Gerenciamento do Projeto para verificar se não há disparidades em aspectos abrangendo mais de uma área de conhecimento?

§ 5º O Plano de Gerenciamento do Projeto, pronto e montado, será apresentado à AP pelo GP (ou com o gerente do programa, quando for o caso), para retificação, ratificação e aprovação.

§ 6º Uma vez aprovado e assinado, o Plano de Gerenciamento do Projeto caracteriza a linha de base do planejamento do projeto.

§ 7º Após a assinatura do Plano do Projeto, as ações planejadas entram em prática.



## CAPÍTULO VII

### DOS PROCESSOS DE EXECUÇÃO DE PROJETO

Art. 88. Aprovado o Plano do Projeto, chega o momento de colocar em prática as ações e as atividades planejadas.

§ 1º Em princípio, executa-se o que foi planejado, assim como, em momento anterior, planejou-se o que seria executado.

§ 2º Na prática, não se consegue determinar um ponto exato na linha do tempo em que termina o planejamento e começa a execução (Art. 21. - Figura 1). No decorrer da iniciativa, os grupos de processos se sobrepõem, com atividades sendo planejadas e executadas desde a assinatura da Diretriz de Implantação.

§ 3º É na execução que o produto (serviço ou resultado) é entregue e que as partes interessadas aceitam ou não essas entregas. Também é a execução que compreende o maior volume de trabalho, sendo necessário que a equipe do projeto e demais interessados estejam atentos aos seguintes aspectos:

I - os escopos do produto e do projeto devem estar muito bem definidos, ou, ao menos, tão definidos quanto possível;

II - a equipe do projeto deve estar mobilizada e as respectivas capacitações e treinamentos necessários;

III - cada uma das partes interessadas precisa estar ciente de seus papéis e responsabilidades dentro da iniciativa;

IV - as ações para aumentar o apoio das diversas partes interessadas no projeto devem estar definidas e difundidas;

V - as obtenções dos recursos devem estar planejadas para acontecer com a tempestividade exigida;

VI - os gerentes funcionais e outras partes envolvidas devem estar suficientemente sensibilizados para disponibilizarem os recursos necessários ao projeto;

VII - o fluxo da documentação e de outras informações deve estar definido e difundido às partes interessadas;

VIII - o controle da configuração de sistemas, subsistemas, produtos, peças e acessórios, bem como o da documentação, deve estar pensado, planejado e difundido aos interessados;

IX - o processo de solicitação de mudança no projeto deve estar definido e difundido;

X - as respostas aos riscos e às oportunidades devem estar planejadas e as partes interessadas devem estar cientes sobre quem é o gerente e o responsável por um desses;

XI - as políticas e as ações de qualidade da organização e do projeto devem ser da ciência de todos que estarão envolvidos na criação das entregas;

XII - os sistemas de gestão do conhecimento da organização e do projeto devem estar integrados para que as lições aprendidas e as melhores práticas possam ser difundidas com a rapidez esperada; e

XIII - o setor de aquisições da organização deve estar envolvido como parceiro do projeto.

Art. 89. Compõem o grupo de processos de execução (Figura 15):

I - Adquirir Recursos;

II - Desenvolver a Equipe;

  
FI Nr 57/178



- III - Gerenciar a Equipe;
- IV - Implementar Respostas aos Riscos e às Oportunidades;
- V - Gerenciar o Conhecimento;
- VI - Gerenciar a Qualidade;
- VII - Gerenciar as Comunicações;
- VIII - Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas;
- IX - Conduzir as Obtenções; e
- X - Gerenciar o Trabalho.



Figura 15 - Processos de Execução de Projeto

## Seção I

### Adquirir Recursos

Art. 90. A base para adquirir recursos é o planejamento integrado das obtenções, do orçamento e do cronograma, tudo visando à realização das entregas.

§ 1º O custo e a disponibilidade do recurso no momento oportuno são fatores fundamentais para definir a sua inserção no rol de recursos do projeto (ou não).

§ 2º As obtenções podem ser internas à organização ou externas. Em princípio, as obtenções internas devem ter prioridade sobre as externas, pois são mais ágeis. As obtenções externas devem ser realizadas para recursos não existentes ou indisponíveis na organização.

§ 3º Se um recurso estiver inicialmente planejado com obtenção interna, mas não for possível obtê-lo dentro da organização, o GP precisará adquiri-lo externamente. Assim sendo, é fundamental verificar os impactos no projeto dessa mudança, principalmente quanto a custo, cronograma, qualidade e riscos/oportunidades.

§ 4º As obtenções, normalmente, envolvem o setor de aquisições e a seção de pessoal da OM, que também têm os seus processos internos e prioridades, que nem sempre são as mesmas do projeto. A equipe do projeto, então, deve buscar uma relação de trabalho matricial com esses setores, respeitando a respectiva cadeia de comando.

§ 5º Se a obtenção for primordial para o projeto – e muitas vezes o material ou a instalação é o **core** da iniciativa – o setor de aquisições pode ter um integrante na equipe do projeto.

§ 6º O ambiente virtual é um recurso eficiente, caso o GP saiba aproveitar as suas vantagens (engajar pessoas sem condições de presença na organização, conciliar turnos distintos, economizar



recursos financeiros de viagens, diárias e uso de instalações etc.). Em compensação, essa ferramenta traz como consequência a ausência de interação com outros membros da equipe, dificultando a troca de experiências e até mesmo o comprometimento.

§ 7º A efetiva gerência dos meios de comunicação – vídeo e áudio conferências, mídias sociais, e-mails, telefones, sistemas informatizados de documentos e outros – torna-se imprescindível para organizar equipes que utilizam pessoas à distância.

## Seção II

### Desenvolver a Equipe

Art. 91. Dificilmente o GP conseguirá uma equipe ideal. A diferença entre o ideal e o real, aproveitando as pessoas que puderem ser mobilizadas para o projeto, precisará ser superada com liderança, planejamento efetivo, comprometimento e desenvolvimento da equipe.

§ 1º O cronograma, o orçamento e o Plano de Gerenciamento de Recursos são documentos que não podem deixar de ser consultados para o desenvolvimento da equipe, que abrange:

- I - a melhoria das competências das pessoas para o desenvolvimento das atividades;
- II - a interação da equipe e o comprometimento com o sucesso do projeto;
- III - a compreensão e a capacidade de cada membro da equipe para, em conjunto ou isoladamente, interagir com partes interessadas externas ao projeto;
- IV - o incremento da motivação dos membros da equipe para o atingimento dos objetivos propostos para o projeto; e
- V - a diminuição dos conflitos, que, até certo ponto, são normais e inclusive necessários para o desenvolvimento da equipe.

§ 2º Como em toda equipe que acaba de se constituir, é normal haver um tempo para acertos internos, até que as pessoas passem a produzir em nível satisfatório. A liderança e a proatividade do GP são fatores essenciais para que essa janela de tempo seja a menor possível.

§ 3º O GP deve atentar para integrantes que incorporam à equipe durante a execução do projeto, pois há a tendência de queda de rendimento e novos conflitos.

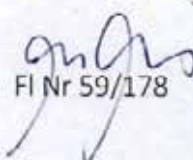
## Seção III

### Gerenciar a Equipe

Art. 92. O GP precisa ter a preocupação de gerenciar a equipe coletiva e individualmente.

§ 1º Gerenciar a equipe envolve, entre outros aspectos:

- I - avaliação da equipe como um todo e de cada um de seus integrantes;
- II - resolução de conflitos internos ou externos que envolvam membros da equipe;
- III - liderança pelo exemplo;
- IV - apoio moral e aconselhamento individual a membros da equipe;
- V - atribuição de recompensas, sempre em caráter ostensivo e dentro dos parâmetros estabelecidos para todos; e
- VI - tomada das iniciativas necessárias para que comportamentos negativos não sejam repetidos e não venham a prejudicar o projeto.

  
Fl Nr 59/178



§ 2º O GP deve avaliar os seus subordinados e dar o **feedback** individual, para permitir o aperfeiçoamento contínuo.

§ 3º Todo treinamento e toda atividade de interação deve ser avaliada. Se necessário, o treinamento deve ser repetido para aqueles que não chegarem ao patamar estabelecido de competência.

§ 4º A repetição do treinamento provavelmente implicará maior gasto e ajuste no cronograma. Antes de tomar essa medida, o GP e sua equipe devem verificar os impactos dela advindos.

§ 5º Se o GP (ou integrante da equipe de gerenciamento responsável pelo treinamento) observar que não adiantará repetir o treinamento, deve-se buscar a competência necessária por outros meios.

#### **Seção IV**

##### **Implementar Respostas aos Riscos e às Oportunidades**

Art. 93. Implementar respostas aos riscos e às oportunidades envolve a realização das ações previstas e planejadas no respectivo Plano de Gerenciamento. Para isso, é fundamental que os gerentes e responsáveis pelo tema estejam plenamente cientes de seus papéis nesse processo.

§ 1º O GP não pode se abster de supervisionar as ações desses gerentes e responsáveis, colhendo, tempestivamente, os efeitos e as consequências delas advindas.

§ 2º As ações de resposta aos riscos e às oportunidades devem estar devidamente integradas ao escopo, ao orçamento e ao cronograma do projeto.

§ 3º Havendo um gerente de riscos e oportunidades do projeto, esse deverá ter a incumbência de acionar os gerentes e os responsáveis para que as respostas sejam implementadas rapidamente.

§ 4º A existência de um gerente de riscos e oportunidades para a iniciativa não exime o GP de suas responsabilidades.

#### **Seção V**

##### **Gerenciar o Conhecimento**

Art. 94. Gerenciar o conhecimento do projeto tem três objetivos principais:

- I - organizar e difundir conhecimento em proveito do próprio projeto;
- II - organizar e difundir conhecimento em proveito de outro projeto; e
- III - organizar e difundir conhecimento em proveito da organização.

§ 1º Em projetos mais longos, torna-se imprescindível a coleta e a distribuição do conhecimento do projeto o quanto antes, a fim de surtir um efeito positivo em ações e atividades correntes e futuras.

§ 2º É fundamental que o processo de coleta, armazenamento e distribuição do conhecimento do projeto esteja integrado ao sistema de gestão do conhecimento da OM.

§ 3º Da mesma forma, o processo de coleta, distribuição e armazenamento dos conhecimentos do projeto deve estar difundido e devidamente controlado, para que não gere informações excessivas e sem a qualidade esperada.

§ 4º Não havendo na OM nenhuma ferramenta que agilize o processo de proposta e validação de lição aprendida/melhor prática, o GP pode propor a criação/implementação de uma, para que a aprendizagem organizacional não seja prejudicada.



§ 5º Qualquer parte interessada do projeto poderá propor a sua experiência como lição aprendida, mas essa somente será considerada após aprovação.

§ 6º A coleta das lições aprendidas e das melhores práticas deve ser realizada desde o início do projeto. Não se deve aguardar o encerramento para isso, pois muitas delas serão perdidas, principalmente nos projetos mais longos, mais complexos e/ou com muitas partes interessadas.

§ 7º As boas práticas devem ser atualizadas a cada experiência vivida, mesmo que essa não venha a ser considerada como lição aprendida no futuro.

## **Seção VI**

### **Gerenciar a Qualidade**

Art. 95. Gerenciar a Qualidade é um processo intimamente ligado ao gerenciamento do escopo. Muitas vezes, essas duas áreas do conhecimento se confundem, pois há uma linha muito tênue entre um requisito de escopo de uma entrega e um requisito de qualidade.

§ 1º É nesse processo que serão executadas as atividades de garantia e de controle da qualidade.

§ 2º Obedecendo ao princípio de respeito à cultura organizacional, se a OM possuir um setor específico responsável pela qualidade de suas operações ou iniciativas, esse setor deverá estar diretamente envolvido nesse processo, sendo, em princípio, responsável por auditorias de qualidade e pela garantia da qualidade no projeto.

§ 3º Não havendo setor específico na OM, as ações de garantia da qualidade poderão ser desempenhadas por outro setor externo à equipe do projeto.

§ 4º Como a qualidade também está atrelada às áreas de conhecimento constantes da tripla restrição apresentada nas Normas (escopo, custos e cronograma), deverão ser consultados para esse processo os planos das áreas de qualidade, de escopo, de custos, de riscos e o cronograma.

§ 5º Há inúmeras ferramentas para gerenciar a qualidade de uma entrega e do projeto como um todo, dentre as quais pode-se citar: análise de alternativas, análise e melhoria de processos (AMP), análise da causa-raiz, diagrama de afinidade, diagrama de causa e efeito (espinha de peixe), diagrama de dispersão, diagrama de Pareto (80/20), fluxograma, histograma, auditorias, árvores de decisão.

§ 6º Gerenciar a qualidade é fundamental para qualquer tipo de projeto, pois traz inúmeros benefícios, tais como:

- I - evita retrabalhos, gastos adicionais e desperdício de tempo, recursos e orçamento;
- II - evita desgastes com as partes interessadas, advindas de entregas sem a qualidade esperada; e
- III - em última análise, aumenta consideravelmente as chances de sucesso do projeto.

## **Seção VII**

### **Gerenciar as Comunicações**

Art. 96. Gerenciar as comunicações consiste em receber, interpretar, distribuir e armazenar as informações a respeito do projeto. Os Planos de Gerenciamento das Comunicações e das Partes Interessadas serão de consulta obrigatória para o bom desempenho nesse processo.

§ 1º Os sistemas de documentação e de monitoramento do projeto devem, preferencialmente, ser integrados aos sistemas afins da OM.

  
FI Nr 61/178



§ 2º Os envolvidos na distribuição das informações devem atentar para o tipo, o formato, o meio de comunicação e a periodicidade adequados a cada uma das partes interessadas. Esses aspectos já devem estar previstos no plano. O não cumprimento desses detalhes pode prejudicar o bom fluxo das comunicações.

§ 3º A equipe do projeto deve estar preparada para dirimir quaisquer dúvidas que as partes interessadas possam ter a respeito das informações distribuídas.

§ 4º As reuniões são importantes ferramentas para o gerenciamento das comunicações. Nelas, o GP pode colher **feedback** do andamento do projeto com partes interessadas de fora da equipe e alinhar pensamentos e ações. As reuniões do projeto devem, entre outros aspectos:

- I - envolver apenas as pessoas necessárias;
- II - ter uma pauta delimitada e distribuída com oportunidade aos envolvidos;
- III - ter um objetivo a ser atingido, que constará da pauta;
- IV - ter uma equipe de suporte ciente de suas obrigações na atividade; e
- V - ser registrada em ata, a ser distribuída aos envolvidos o quanto antes (Anexo "S").

§ 5º Somente aqueles autorizados pelo GP (ou escalão superior) podem falar, distribuir documentação ou realizar apresentações em nome do projeto.

## Seção VIII

### Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas

Art. 97. A finalidade de engajar as partes interessadas é justamente aumentar o nível de apoio ao projeto, agindo tanto nas partes favoráveis quanto nas desfavoráveis à iniciativa.

Parágrafo único. O Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas, o Cronograma e o Plano de Gerenciamento das Comunicações são as principais fontes de consulta para esse processo.

## Seção IX

### Conduzir as Obtenções

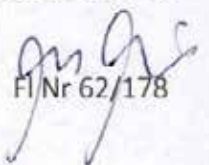
Art. 98. Conduzir as obtenções atende ao exigido pelo projeto, em termos de aquisições, licitações e contratos, de acordo com as legislações específicas em vigor.

§ 1º Uma vez que a Administração Pública Federal tem suas próprias leis e normativos a respeito da obtenção de bens e serviços, esta Seção discorrerá sobre o que é discricionário ao agente público.

§ 2º Documentos de licitações, o Cronograma Físico-financeiro do Projeto e o Plano de Gerenciamento dos Custos e do Orçamento do Projeto são os principais documentos a se consultar para esse processo.

§ 3º O planejamento da iniciativa precisa ser prévio à publicação de edital para obtenções específicas do projeto. O escopo completo facilita visualizar as necessidades que implicarão na elaboração/complementação de editais (aquisição, desenvolvimento, integração de sistemas, transporte, capacitação, logística integrada etc.).

§ 4º Em projetos mais complexos, com vários fornecedores de produtos e serviços, um aspecto importante da administração de contratos é o gerenciamento de interfaces entre os diversos fornecedores. Uma empresa integradora pode ser a solução para essa questão, desonerando a administração pública dessa etapa da obtenção.

  
Fl Nr 62/178



§ 5º O fato de haver uma integradora não exime o GP de monitorar e até controlar, no que for necessário, a respectiva obtenção.

§ 6º É comum o setor de aquisições da OM ser responsável pelas obtenções em proveito do projeto. E cada contrato terá um fiscal de contrato designado. O GP deverá fazer gestões para que esses agentes da administração trabalhem em conjunto com a equipe do projeto.

## **Seção X**

### **Gerenciar o Trabalho**

Art. 99. Gerenciar o trabalho é missão primordial do GP que, para isso, usará todos os documentos de planejamento, os registros e outros documentos relativos à iniciativa.

§ 1º É sob a tutela desse processo que as atividades planejadas são desenvolvidas para realizar as entregas do projeto e atingir seus objetivos.

§ 2º Uma das atividades mais importantes desse processo é a apreciação de solicitação de mudanças, que envolverá intensamente a Eqp Grc Pjt na análise dos impactos que essa mudança, se implementada, trará ao projeto e à OM.

§ 3º O índice de aceite das entregas, com ou sem ressalvas, servirá de importante indicador de desempenho para esse processo.



## CAPÍTULO VIII

### DOS PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROJETO

Art. 100. Didaticamente, o monitoramento e controle do projeto iniciam junto com a execução, pois só é possível monitorar e controlar comparando o planejado com o realmente executado. Em uma visão mais realista, o monitoramento inicia logo após a assinatura da Diretriz de Implantação.

§ 1º O monitoramento e o controle do projeto se caracterizam principalmente pelas atividades de medição do desempenho e de comparação entre o desempenho planejado e o real, sendo valorizada a utilização de ferramentas virtuais de apoio.

§ 2º Para a comparação do planejado com o realmente executado, as perguntas a seguir podem auxiliar o GP e sua equipe:

- I - Está sendo executado o que foi planejado?
- II - Se não está sendo executado, por que não?
- III - Se está sendo executado, está surtindo o efeito desejado?
- IV - Se não está surtindo, por que não?
- V - Se está surtindo, vai permitir alcançar os objetivos do projeto?
- VI - Se não vai permitir alcançar os objetivos, por que não?
- VII - Será necessário um replanejamento?
- VIII - O replanejamento estará dentro das tolerâncias acordadas?

§ 3º O adequado monitoramento e controle permitirá o acompanhamento do projeto pelas partes interessadas, contribuindo para o sucesso do projeto.

§ 4º O Relatório de Situação do Projeto (Anexo "Q") é o documento chave para o monitoramento e controle do projeto. Sem ele, o acompanhamento da iniciativa é consideravelmente prejudicado, já que a governança do projeto não possuirá informações que suportem uma tomada de decisão adequada.

§ 5º O Relatório deverá ser adequado às diversas partes interessadas. Cada parte interessada tem uma expectativa e um interesse próprios, demandando informações diferentes a respeito da iniciativa, e com periodicidades diferentes.

Art. 101. Os processos de Monitoramento e Controle são os seguintes (Figura 16):

- I - Avaliar o Desempenho;
- II - Realizar o Controle Integrado de Mudanças;
- III - Controlar o Cronograma;
- IV - Monitorar os Riscos e as Oportunidades;
- V - Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas;
- VI - Controlar o Escopo;
- VII - Controlar os Custos;
- VIII - Controlar a Qualidade;
- IX - Controlar os Recursos;
- X - Monitorar as Comunicações;
- XI - Monitorar as Obtenções;



XII - Validar o Escopo; e

XIII - Monitorar e Controlar o Trabalho.

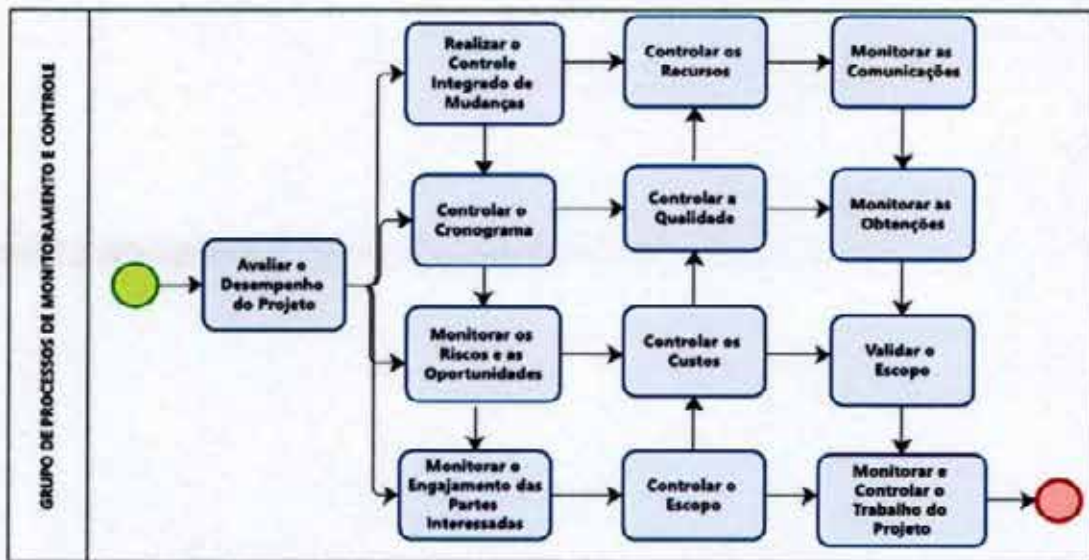


Figura 16 - Processos de Monitoramento e Controle de Projeto

### Seção I

#### Avaliar o Desempenho

Art. 102. Avaliar o desempenho significa verificar se o projeto está no rumo certo para atingir seus objetivos. Para isso, o GP e sua equipe precisarão consultar os Relatórios de Situação, o Cronograma, a Declaração de Escopo, o Plano de Gerenciamento de Custos e do Orçamento e informações colhidas com a Análise do Valor Agregado (AVA).

§ 1º A finalidade de se adotar um sistema de avaliação de desempenho para o projeto é atender ao princípio da proatividade. Não se pode chegar ao fim do projeto e somente então constatar que as entregas não foram realizadas, que o orçamento foi ultrapassado em margem inaceitável, que a qualidade comprometeu os produtos (serviços ou resultados), ou que o cronograma foi ignorado. É necessária uma avaliação contínua ao longo do projeto.

§ 2º Para avaliar o desempenho da iniciativa, o GP e sua equipe precisarão estabelecer um rol de indicadores de desempenho que eles entendem como importantes, com a contribuição das partes interessadas, principalmente aquelas com mais influência no projeto.

§ 3º São desejáveis como principais indicadores para avaliação do desempenho do projeto:

- I - Indicadores de desempenho fornecidos pela AVA;
- II - informações sobre metas (objetivos intermediários);
- III - índice de cumprimento do planejamento;
- IV - índice de atendimento às expectativas das partes interessadas; e
- V - outros, dependendo do tipo ou da complexidade ou de outros aspectos da iniciativa.

§ 4º Outros detalhes importantes do sistema de avaliação do projeto deverão ser determinados no Plano do Projeto, como:

- I - periodicidade de coleta dos resultados dos indicadores;
- II - o sistema de coleta dos dados do desempenho;



- III - papéis e responsabilidades definidas na coleta das informações;
- IV - formatos, periodicidades e destinatários dos relatórios advindos das avaliações do desempenho; e
- V - ações em consequência dos resultados das avaliações, bem como seu acompanhamento.

## **Seção II**

### **Realizar o Controle Integrado de Mudanças**

Art. 103. O Controle Integrado de Mudanças é o processo dentro do projeto que vai permitir que somente mudanças devidamente solicitadas, analisadas e aprovadas sejam implementadas e acompanhadas.

§ 1º O controle deve ser integrado porque uma solicitação de mudança em uma área do conhecimento fatalmente afetará outras áreas, principalmente na tripla restrição em projetos (escopo, custos e cronograma). Uma mudança da qualidade de determinada entrega pode afetar os custos do projeto, o escopo, o cronograma e gerar riscos, além de trazer impacto em outras áreas.

§ 2º Este processo deve ser realizado desde o início do planejamento do projeto até o seu encerramento. Cada mudança solicitada deve ser gerenciada de forma que, uma vez aprovada pela AP, seja incorporada a uma linha de base revisada.

§ 3º É fundamental que haja um processo formal para solicitar, analisar e aprovar/rejeitar mudanças no projeto. Esse processo formal deverá estar bem definido no Plano de Gerenciamento de Mudanças (Anexo "O"), um dos anexos ao Plano de Gerenciamento do Projeto.

§ 4º Qualquer que seja o processo, não poderá deixar de:

- I - permitir que qualquer parte interessada solicite uma mudança;
- II - prever que essa solicitação precise passar obrigatoriamente pelo GP;
- III - prever que o GP, assessorado por sua equipe, emita um parecer sobre essa solicitação, verificando os impactos no projeto que essa mudança trará, se aprovada e implementada;
- IV - prever que a AP seja a autoridade de instância final de decisão para aprovação/rejeição de uma mudança solicitada; e
- V - prever que a AP e a parte interessada solicitante sejam informadas sobre a decisão final.

§ 5º Poderá haver níveis de tolerância para aprovação ou rejeição de uma mudança solicitada, dependendo do impacto que traga ao projeto. Mudanças que tragam alto impacto ao projeto somente poderão ser aprovadas/rejeitadas pela AP, mas mudanças que tragam baixo ou baixíssimo impacto podem ser definidas pelo GP. O GP e a AP podem acertar, dentro do Plano de Gerenciamento de Mudanças, quais as tolerâncias serão acordadas para que as mudanças solicitadas sejam aprovadas ou rejeitadas.

§ 6º Mesmo que haja níveis de tolerância para as mudanças solicitadas, a AP sempre será informada da decisão final a respeito da aprovação/rejeição por parte de quem quer que seja, podendo, inclusive, modificar essa decisão.

## **Seção III**

### **Controlar o Cronograma**

Art. 104. Controlar o cronograma é o processo que garantirá que o projeto termine na data planejada e deve ser realizado ininterruptamente por todo o projeto.

  
FI Nº 66/178



§ 1º Esse processo requer o acompanhamento cerrado do caminho crítico, a fim de verificar se alguma atividade (ou mesmo tarefa da atividade) que o compõe atrasará, afetando o fim planejado para o projeto.

§ 2º Não apenas o caminho crítico deve ser acompanhado, pois uma atividade qualquer poderá atrasar tanto que tornará crítico o caminho a que pertence.

§ 3º O próprio cronograma e outros documentos que envolvam a gerência do tempo, do escopo, dos custos, da qualidade e dos riscos precisarão ser consultados para o controle do cronograma.

§ 4º A AVA é uma importante ferramenta para o controle do cronograma. Se bem empregada, com metas bem definidas na linha do tempo e/ou nos marcos, pode dar oportunidade suficiente à equipe de gerenciamento de realinhar o cronograma, se necessário.

§ 5º Ferramentas de TI para gerência de projetos podem ser usadas para controlar o cronograma, mas não são imprescindíveis para isso. Muitas OM de menor escalão não necessitarão ou não terão recursos para obter tais ferramentas, mas nem por isso poderão deixar de executar esse controle.

§ 6º Para readequar o cronograma, pode ser utilizada a ferramenta "compressão" (Seção III do Cap VI), ou o nivelamento e a otimização de recursos. De qualquer forma, alterar o cronograma pode não ser uma tarefa fácil e depende de acordos ou negociações com partes interessadas e até aprovação da AP, caso a tolerância de mudança do GP precise ser ultrapassada.

#### **Seção IV**

##### **Monitorar os Riscos e as Oportunidades**

Art. 105. Monitorar os Riscos e as Oportunidades relaciona-se com a implementação das ações de tratamento a cada um desses, tanto em relação aos que foram identificados inicialmente, nos processos de iniciação e de planejamento, quanto aos que surgem ao longo da execução do projeto.

§ 1º O Plano de Gerenciamento de Riscos e de Oportunidades e a Declaração de Escopo, que contém as premissas do projeto, serão os principais documentos a serem consultados para esse processo.

§ 2º Cada risco/oportunidade deve ser associada a indícios de que poderá ocorrer, que serão monitorados. Também deve ser indicado um evento como ponto de decisão, ou gatilho, em que a resposta deve ser iniciada tempestivamente.

§ 3º Para monitorar os riscos e as oportunidades, as seguintes atividades são indicadas (Figura 17):

I - assegurar que as ações de tratamento dos riscos/oportunidades sejam postas em prática tempestivamente e de forma eficaz;

II - monitorar os indícios e eventuais pontos de decisão ou gatilhos de riscos e de oportunidades;

III - reavaliar os riscos/oportunidades identificados, para verificar se sofreram alguma alteração ou se foram resolvidos;

IV - reavaliar as premissas do projeto, para verificar se continuam válidas ou se mudaram;

V - avaliar a eficácia das atividades de gerenciamento de riscos e de oportunidades contidas no Plano; e

VI - monitorar os riscos/oportunidades residuais.



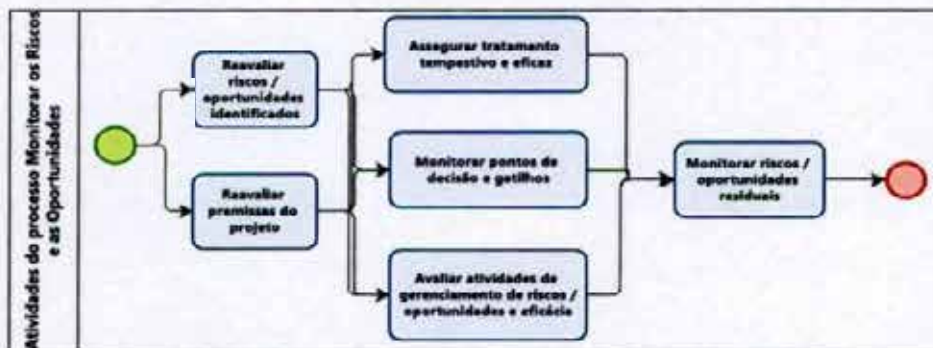


Figura 17 - Monitorar os Riscos e as Oportunidades

§ 4º Ao longo do projeto, novos riscos, novas oportunidades e novas premissas podem ser identificados e precisarão passar por análise para definir as ações de tratamento. Dessa forma, o Plano de Gerenciamento de Riscos e de Oportunidades exige contínua revisão.

§ 5º Havendo tempo e recursos, a AP ou o GP pode providenciar a implementação de auditorias de riscos no projeto, que avaliarão a efetividade de todos os processos relacionados a riscos na iniciativa. Seus resultados deverão ser do conhecimento das principais partes interessadas.

§ 6º As auditorias de riscos deverão ser realizadas, em princípio, por pessoal externo ao projeto, mas com o devido acompanhamento do gerente de riscos e de oportunidades e do GP.

§ 7º A periodicidade das auditorias de riscos, se for o caso, deve ser determinada pela AP ou pelo GP, de acordo com a complexidade da atividade e com a disponibilidade de tempo e de recursos, sendo possível, inclusive, que ocorram de maneira pontual ou que tal atividade seja dispensada.

## Seção V

### Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas

Art. 106. Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas é sensível e importante para a consecução dos objetivos do projeto, pois o sucesso está atrelado ao atendimento das expectativas das principais partes interessadas.

§ 1º As finalidades deste processo são:

- I - aumentar as chances de aceitação das entregas;
- II - evitar que questões fiquem pendentes;
- III - ajudar as partes interessadas a entender os benefícios do projeto e apoiá-lo;
- IV - ajudar as partes interessadas a entender os riscos do projeto; e
- V - encorajar as partes interessadas a participarem ativamente no projeto.

§ 2º O Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas e o Plano de Gerenciamento das Comunicações são importantes entradas para esse processo.

§ 3º Uma avaliação do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas deve ser realizada nesse processo, pois o Plano pode estar desatualizado ou suas ações previstas podem não estar surtindo o efeito desejado.

§ 4º Para realizar o monitoramento do engajamento das partes interessadas, o GP e sua equipe precisam usar adequadamente suas habilidades interpessoais de comunicação e de persuasão. Precisam, ainda, conhecer as expectativas das partes interessadas em relação ao projeto, para poderem mostrar a essas partes interessadas como o projeto pode trazer resultados e benefícios ao setor de trabalho desses atores.



§ 5º O princípio do respeito à cultura organizacional deve ser observado e bem empregado nesse processo.

§ 6º Um engajamento aquém do previsto de partes interessadas pode provocar, dentre outras situações:

- I - desmobilização forçada e prematura de recursos do projeto;
- II - diminuição da prioridade do projeto no portfólio a que pertence na organização;
- III - reações passivas de setores da OM, podendo gerar atrasos em atividades;
- IV - questões contra o projeto, parte dele ou contra pessoal do projeto;
- V - solicitações de mudança de escopo;
- VI - solicitações de interrupção temporária do projeto; e
- VII - solicitações de encerramento prematuro do projeto.

## **Seção VI**

### **Controlar o Escopo**

Art. 107. Controlar o Escopo é o processo de monitoramento da situação do escopo do projeto e do produto (serviço ou resultado).

§ 1º A principal entrada para esse processo é a linha de base do escopo, com todos os seus documentos (Plano de Gerenciamento do Projeto, Declaração de Escopo e seus anexos).

§ 2º O controle do escopo do projeto busca assegurar que todas as mudanças solicitadas sejam realizadas por meio do Controle Integrado de Mudanças e de maneira integrada aos demais processos de monitoramento e controle.

§ 3º O controle do escopo inclui, também, a determinação da causa e grau de divergência relativa à linha de base do escopo e a decisão se ações corretivas ou preventivas são necessárias.

## **Seção VII**

### **Controlar os Custos**

Art. 108. Controlar os custos requer acompanhamento preciso do que foi gasto com o projeto (execução), para comparação com o que deveria ter sido gasto (planejado).

§ 1º O orçamento é fundamental para este processo, mas outros documentos também serão necessários (Declaração de Escopo, Cronograma, Plano de Gerenciamento da Qualidade, Plano de Gerenciamento dos Custos e do Orçamento, documentação de licitações, Plano de Gerenciamento de Riscos/Oportunidades e Relatórios de Situação).

§ 2º A ferramenta mais disseminada para o controle dos custos é a Análise do Valor Agregado (AVA), que nada mais é do que a comparação do planejamento do escopo, do tempo e do custo, e respectivas execuções, com base nos valores monetários.

§ 3º São definições importantes para a AVA:

I - Valor Planejado (VP): representa o valor estimado, em valor monetário, do trabalho planejado, ou seja, quanto de recurso financeiro deveria ter sido empregado até determinada data;

II - Valor Agregado (VA): representa o valor estimado, em valor monetário, do trabalho realmente realizado;



III - Custo Real (CR): representa o valor liquidado, em valor monetário, do trabalho realmente realizado; OK

IV - Estimativa para Terminar (EPT): é o valor, em valor monetário, que falta empregar para terminar o projeto;

V - Orçamento no Término (ONT): orçamento total planejado para o projeto; e

VI - Estimativa no Término (ENT): é uma nova estimativa do orçamento total planejado do projeto.

§ 4º São dados importantes na AVA do projeto, para verificar o seu desempenho:

I - Variação de Prazo (VPr): representa o desempenho do cronograma, calculada com a comparação entre o que já foi executado e o que estava planejado na data atual, sendo  $VPr = VA - VP$ ;

II - Variação de Custo (VC): representa o desempenho do orçamento, calculada com a diferença entre o CR e o VA.  $VC = VA - CR$ . Então, se o VC for negativo, o projeto está custando mais do que planejado;

III - Variação no Término (VNT): representa a diferença entre o orçamento total inicialmente planejado e a nova estimativa para o orçamento total.  $VNT = ONT - ENT$ . Então, se o VNT for negativo, há indicação de que o projeto gastará mais do que planejado;

IV - Índice de Desempenho de Prazo (IDP): é uma outra forma de representar o desempenho do cronograma do projeto, calculado com a divisão entre o valor agregado e o valor planejado.  $IDP = VA/VP$ . Se o IDP for menor que 1 (um), o projeto está atrasado; e

V - Índice de Desempenho de Custos (IDC): é uma outra forma de representar o desempenho do orçamento do projeto, calculado com a divisão entre o valor agregado e o custo real.  $IDC = VA/CR$ . Então, se o IDC for menor que 1 (um), o projeto está custando mais do que planejado.

§ 5º Além dos indicadores descritos, o GP e a AP, assessorados pelo respectivo setor financeiro, podem adotar outros indicadores que visualizem ser interessantes para o controle dos custos e do cronograma do projeto.

§ 6º A Figura 18 contém uma relação entre o VP, VA e CR.

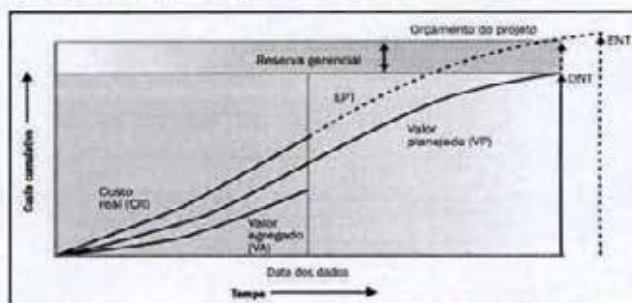


Figura 18 - Relação entre o VP, VA e CR (Fonte: PMBoK, 6ª Ed., 2017)

## Seção VIII

### Controlar a Qualidade

Art. 109. Controlar a qualidade envolve verificar se as entregas e os processos de trabalho determinados para o projeto estão em conformidade com os requisitos definidos pelas principais partes interessadas. Para isso, a documentação de escopo e o Plano de Gerenciamento da Qualidade deverão ser consultados.

§ 1º O bom controle da qualidade atestará que as entregas (produtos, bens, serviços) do projeto estejam em conformidade com as especificações e requisitos acordados. Se houver, na entrega,



uma falha da fábrica, da linha de produção ou do fornecedor, essa falha deve ser plotada pelo controle da qualidade antes de chegar ao usuário final.

§ 2º Dentro desse processo, a garantia da qualidade não deve ser de responsabilidade de pessoal integrante da equipe do projeto. Auditorias e outras ações desse tipo devem ser realizadas por pessoal externo ao projeto, podendo ser determinado setor da OM específico para isso ou até mesmo o usuário final, evitando empregar integrantes da equipe do projeto.

§ 3º Em princípio, a equipe do projeto deverá estar envolvida direta ou indiretamente no recebimento de produtos, bens ou serviços. Para isso, deverá estar ciente dos requisitos contidos nos contratos de obtenção, para cobrar a conformidade desses requisitos perante o fornecedor.

§ 4º Se essa verificação da conformidade tiver sido programada para ser realizada por pessoal externo à equipe do projeto, como acontece em muitos projetos integrantes de programa, esse pessoal deverá ter os requisitos desses produtos com a oportunidade necessária para estudá-los e entendê-los, a fim de cobrar do fornecedor.

§ 5º O GP deve estar atento a entregas de produtos especializados. Se necessário, deve haver a previsão de pessoal capacitado e instrumentos e equipamentos especializados para realizar as inspeções e verificações nos produtos no momento do recebimento. Se possível, esse procedimento deve estar previsto no contrato de obtenção.

§ 6º Ferramentas e técnicas para o controle da qualidade estão descritas no Art. 95.

## **Seção IX**

### **Controlar os Recursos**

Art. 110. Controlar os Recursos possui dois enfoques específicos na gerência do projeto:

I - garantir que os recursos planejados estejam realmente disponíveis nos momentos necessários e nos locais certos; e

II - verificar o correto emprego dos recursos nas atividades para as quais estão destinados.

§ 1º O Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos, o cronograma e o orçamento são importantes documentos a serem consultados para esse processo.

§ 2º Em princípio, o que estiver previsto no Plano de Gerenciamento do Projeto deve ser executado. O gerente e a equipe do projeto precisam realizar todas medidas necessárias a tal fim

## **Seção X**

### **Monitorar as Comunicações**

Art. 111. O principal objetivo do processo Monitorar as Comunicações é verificar se as informações estão sendo geradas, coletadas e distribuídas com acerto e oportunamente, de modo que o monitoramento do projeto como um todo esteja sendo efetivo.

§ 1º O Plano de Gerenciamento das Comunicações (Anexo "K") será a principal entrada para esse processo e precisará ser revisitado e atualizado, quando necessário.

§ 2º Outra importante entrada será o Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas, pois as informações a respeito do projeto devem ser distribuídas a esses atores. Problemas de comunicação no projeto podem estar associados a falhas nesse documento, que também precisa ser analisado e revisto na frequência adequada à iniciativa.

§ 3º O GP deve ser o principal coletor e distribuidor das informações a respeito do projeto. Se não for assim, o monitoramento das comunicações do projeto será dificultado.



§ 4º O Relatório de Situação do Projeto é o principal documento que permite ao GP e sua equipe monitorarem a iniciativa como um todo e relatar às principais partes interessadas a situação do projeto. Portanto, esse relatório deve ter um tratamento especial e contínuo no processo de Monitorar as Comunicações.

§ 5º É responsabilidade do GP cobrar das partes interessadas, de acordo com o Plano de Gerenciamento do Projeto e respeitando a cadeia hierárquica, os dados corretos e oportunos sobre o desempenho do projeto, para que possa compilar esses dados e transformá-los em informações precisas a respeito do desempenho no Relatório de Situação do Projeto, principalmente quanto a escopo, cronograma, riscos/oportunidades, custos, qualidade e mudanças.

§ 6º Monitorar as comunicações do projeto envolve:

I - verificar se as informações estão sendo geradas de acordo com os Planos de Gerenciamento das Comunicações e de Gerenciamento das Partes Interessadas;

II - certificar-se de que as informações geradas às diversas partes interessadas sejam necessárias e suficientes;

III - verificar se as informações geradas estão sendo repassadas a cada uma das partes interessadas:

a) no formato apropriado (Doc oficial, apresentações, e-mails, etc);

b) na periodicidade apropriada; e

c) em linguagem apropriada.

IV - verificar se a matricialidade ou a cultura organizacional pode estar prejudicando o fluxo das informações a respeito do projeto;

V - atualizar os planos citados no inciso I em periodicidade suficiente para garantir que todas as partes interessadas estejam sendo contempladas nos planos; e

VI - o uso de ferramentas que possibilitem lançamento diário de atualização dos trabalhos por parte dos diversos setores, para facilitar a comunicação entre os entes da administração e os envolvidos nas entregas.

§ 7º A efetividade desse processo auxilia a AP, o GP e a equipe a minimizarem os conflitos, as solicitações de mudanças, os pedidos de informação sobre o projeto e a reação de determinadas partes interessadas ao projeto.

## Seção XI

### Monitorar as Obtenções

Art. 112. Monitorar as Obtenções possui dois objetivos principais:

I - acompanhar os contratos de obtenção; e

II - garantir a correta integração da disponibilidade dos produtos, bens e serviços nas diversas obtenções para o projeto.

§ 1º São documentos importantes a serem consultados para esse processo: contratos, documentos de licitações, cronograma e planejamento dos custos e do orçamento do projeto.

§ 2º Depreende-se que o acompanhamento e o controle dos contratos e aquisições também fazem parte da gestão de partes interessadas, envolvendo o GP, a AP, o OD, o fiscal do contrato, a contratada, o setor de aquisições e o assessor jurídico, entre outros atores.

§ 3º Em conformidade com o que estabelece a legislação correlata, os agentes administrativos incumbidos devem exercer o controle e a inspeção sistemática do objeto pretendido,



com a finalidade de examinar ou verificar se sua execução obedece às especificações, ao projeto, aos prazos estabelecidos e demais obrigações previstas no(s) contrato(s) ou instrumento de parceria.

§ 4º O setor de aquisições na OM normalmente deverá ser o encarregado de realizar as aquisições para o projeto. O GP deverá designar um integrante de sua equipe para acompanhar cada processo de aquisição a ser executado em proveito da iniciativa.

§ 5º À medida que as obtenções vão sendo realizadas, há necessidade de se fazer uma avaliação do respectivo fornecedor, por meio do setor de aquisições. Essa avaliação deve se dar, no mínimo, em função da quantidade e qualidade dos produtos, bens e serviços fornecidos e de cumprimento do prazo, tudo em função do contrato acordado. Essa avaliação traz as seguintes consequências para o projeto:

I - se a avaliação for baixa, deve-se verificar se há previsão de o fornecedor fazer nova entrega ao projeto;

II - havendo previsão de nova entrega pelo mesmo fornecedor, deve-se verificar o impacto em uma possível substituição, caso legalmente cabível; e

III - não podendo substituir o fornecedor, preparar uma contingência para o caso de novo problema em entrega futura.

§ 6º Se o setor de aquisições da OM já tiver avaliações anteriores, essas devem ser consultadas para o monitoramento das obtenções.

§ 7º É importante haver o entrosamento entre a equipe do projeto e as OM usuárias finais das entregas do projeto, para que as obtenções possam ser monitoradas a contento dentro da governança da iniciativa, principalmente se essas OM forem responsáveis por receber dos fornecedores os produtos, bens e serviços. Esse entrosamento deve ser bem claro e regulado no planejamento das comunicações do projeto e na definição de papéis e responsabilidades da respectiva iniciativa.

§ 8º O resultado das avaliações dos fornecedores pode, conforme o caso, fazer parte das lições aprendidas pelo projeto e deve ser repassados ao setor de aquisições da OM.

## **Seção XII**

### **Validar o Escopo**

Art. 113. Validar o Escopo é o processo utilizado para se conseguir a aceitação formal das entregas do projeto, sejam elas intermediárias ou finais, e a certificação de que essas entregas são satisfatórias e atendem às expectativas das partes interessadas e aos objetivos do projeto.

§ 1º A Declaração de Escopo e o Plano de Gerenciamento da Qualidade, que contém os critérios de aceitação das entregas, são importantes entradas para esse processo.

§ 2º Quando houver a finalização de uma entrega do projeto, o GP, ou alguém por ele designado, deverá fazer uma inspeção, junto com a parte interessada responsável pela aceitação, e elaborar o Termo de Aceite (Anexo "P"), que conterá:

I - descrição da entrega, tal qual previsto na última linha de base do escopo atualizada, inclusive com os requisitos de qualidade;

II - responsável por produzir a entrega;

III - critérios de aceitação elencados de acordo com a definição de pronto da entrega;

IV - as restrições da entrega;

V - critérios que não puderam ser atendidos, com motivos;

VI - dados constantes do respectivo contrato, se for o caso;



VII - declaração de aceitação ou motivos da rejeição (quando for o caso);

VIII - data da aceitação (ou rejeição);

IX - assinatura do responsável por aceitar a entrega;

X - ciente do gerente do projeto; e

XI - ciente da AP.

§ 3º A inspeção pode incluir atividades como medições, exames e verificações, que determinarão se as entregas atendem aos requisitos e aos critérios de aceitação do produto. Essas atividades devem estar padronizadas e serem do conhecimento de todos os envolvidos na formalização da respectiva entrega.

§ 4º Os Termos de Aceite com o ciente do GP, confirmando a aceitação das entregas do projeto pelas partes interessadas, serão importantes entradas para acionar o Encerramento de Fase ou do Projeto.

§ 5º As entregas finalizadas que não foram formalmente aceitas (rejeição da entrega) podem exigir uma solicitação de mudança, visando ao reparo da não conformidade (defeitos, erros etc).

§ 6º É muito comum que a rejeição de uma entrega gere uma lição aprendida, que deve ser registrada o quanto antes para, no futuro, ser compilada no documento Lições Aprendidas.

§ 7º Apesar de intimamente ligados, os processos Validar o Escopo e Controlar a Qualidade possuem objetivos diferentes. A validação do escopo preocupa-se com as aceitações das entregas do projeto, enquanto que o controle da qualidade se preocupa com a verificação do atendimento aos critérios de aceitação das entregas.

### **Seção XIII**

#### **Monitorar e Controlar o Trabalho**

Art. 114. O processo Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto é um processo da área de integração e envolve quase todas as outras áreas do conhecimento. Monitorar e controlar o trabalho do projeto envolve:

I - atender ao princípio da viabilidade contínua e verificar se o projeto permanece alinhado com as necessidades da OM;

II - verificar a situação de cada risco/oportunidade do projeto, principalmente os prioritários;

III - verificar a necessidade de atualização do orçamento e do cronograma;

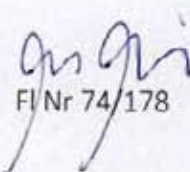
IV - verificar a efetividade da distribuição das informações, incluindo os diversos Relatórios de Situação, às diversas partes interessadas;

V - verificar se o arquivo e a documentação do projeto estão atualizados e organizados; e

VI - verificar o desempenho do projeto, comparar com o desempenho planejado e adotar medidas preventivas e corretivas, se for o caso.

§ 1º Todos os documentos do projeto e demais informações sobre a iniciativa servirão de subsídio para a realização desse processo.

§ 2º O sistema de coleta e distribuição de informações do projeto será fundamental para o bom desempenho desse processo. Não se visualiza monitorar e controlar o trabalho do projeto sem um sistema ágil de informações, que proporcione a oportunidade necessária aos diversos atores e suporte processos decisórios tempestivos.

  
FI Nr 74/178



#### **Seção XIV**

##### **Atualizar o Projeto**

Art. 115. Considerando a complexidade, a amplitude, a duração, a necessidade de realização de adequações orçamentárias, bem como mudanças significativas, poderá haver a necessidade de atualização do projeto, efetivada por meio de uma Memória para Decisão ou de uma Diretriz de Atualização (Anexo "V").



## CAPÍTULO IX

### DOS PROCESSOS DE ENCERRAMENTO DE FASE OU PROJETO

Art. 116. Os processos de encerramento acontecem perto do fim do projeto ou ao longo do mesmo, ao se terminar uma fase (Figura 19). É indicado começar a planejar o encerramento do projeto assim que a iniciativa tem início.

§ 1º O encerramento formal do projeto é necessário para:

- I - prestação de contas dos recursos financeiros empregados;
- II - finalização das entregas do projeto;
- III - passagem dos processos surgidos com o projeto para as operações correntes da organização;
- IV - atualização e organização da documentação do projeto;
- V - disseminação do conhecimento adquirido com o projeto;
- VI - resolução das questões pendentes entre as partes interessadas;
- VII - encerramento formal dos contratos advindos do projeto ou passagem das responsabilidades contratuais para algum outro setor;
- VIII - avaliação do projeto como um todo; e
- IX - definição de nova destinação aos recursos alocados para o projeto e não empregados.

§ 2º Por mais necessário que seja, qualquer projeto, devido ao grau de incerteza inerente, corre o risco de não dar certo. Esse grau de incerteza pode aumentar no decorrer do projeto, alterando sua relação custo-benefício. Caberá à governança da iniciativa (em último nível, à AP) decidir pelo seu encerramento prematuro ou não.

§ 3º São situações que indicam o encerramento prematuro do projeto:

- I - o projeto não é mais viável, ou seja, a relação custo-benefício não se mostra mais compensadora;
- II - os objetivos do projeto foram atingidos por outros meios na organização;
- III - as razões que embasavam o projeto não mais existem;
- IV - não há perspectiva de o projeto receber os recursos para terminá-lo;
- V - o projeto será absorvido por outra iniciativa;
- VI - o projeto perdeu a oportunidade para ser implementado;
- VII - ordem motivada da AP ou do escalão superior; e
- VIII - outra razão que o justifique.

§ 4º A decisão pelo encerramento prematuro não dispensa todos os interessados de tomar as medidas cabíveis, operacionais e administrativas, para a conclusão dos trabalhos. O projeto será encerrado e não "abandonado". Portanto, todos os processos desse grupo deverão ser realizados, mesmo que a iniciativa seja encerrada prematuramente.

Art. 117. Fazem parte deste grupo de processos (Figura 19):

- I - Acionar o Encerramento de Fase ou do Projeto;
- II - Conferir a Passagem para Operações;
- III - Consolidar a Gestão do Conhecimento;



IV - Confeccionar o Termo de Encerramento;

V - Arquivar a Documentação; e

VI - Desmobilizar os Recursos.

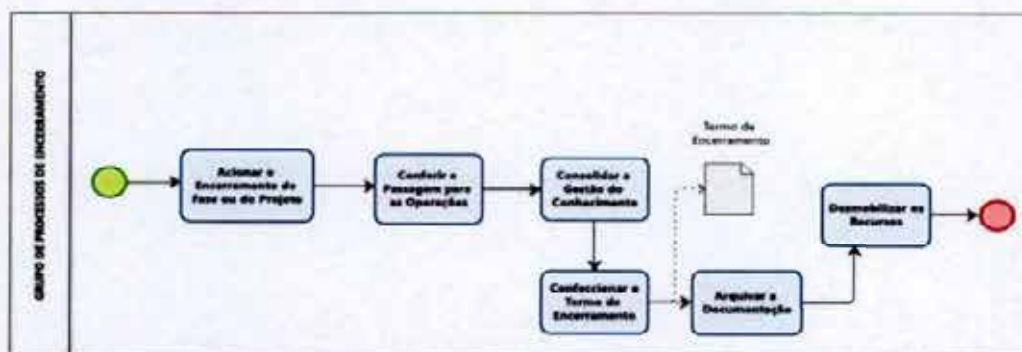


Figura 19 - Processos de Encerramento de Fase ou do Projeto

## Seção I

### Acionar o Encerramento de Fase ou do Projeto

Art. 118. Quando o GP verificar que é o momento de o projeto (ou fase) ser encerrado, ele assinará o Termo de Encerramento e o encaminhará à AP, que aprovará ou não. O Anexo "R" apresenta o modelo de Termo de Encerramento do Projeto (ou Fase).

§ 1º Para esse processo, o GP precisará de toda a documentação do projeto (ou fase), inclusive lições aprendidas e melhores práticas, contratos atinentes ao projeto, termos de aceite, atas de reunião etc.

§ 2º Se o projeto for integrante de um programa, o Termo de Encerramento deverá ser encaminhado ao gerente do programa, que o analisará e dará seu parecer. Se o parecer for favorável, este encaminhará à AP. Se a AP for, também, o gerente do programa, esta autoridade decidirá se acata ou não a solicitação do GP.

§ 3º No Termo de Encerramento, o GP deverá informar:

I - se todos os objetivos propostos para o projeto (ou fase) foram atingidos, ou a impossibilidade de ser atingido determinado objetivo, com os devidos motivos;

II - se todas as entregas previstas para o projeto (ou fase) foram realizadas e possuem os respectivos Termos de Aceite assinados, ou a impossibilidade de ser realizada determinada entrega, com os devidos motivos;

III - se a documentação do projeto (ou fase) está atualizada, organizada e em condições de passar por uma auditoria, seja de órgão interno ou externo à Força, ou a impossibilidade disso, com os devidos motivos;

IV - se houve a necessária passagem para a operação dos processos decorrentes do projeto (ou fase), ou a impossibilidade disso, com os devidos motivos; e

V - se os contratos relativos ao projeto (ou fase) foram finalizados e encerrados, ou quais contratos estão ativos e quais setores da organização serão responsáveis pelos mesmos.

§ 4º Se houver um EP na organização, ou setor equivalente, a AP poderá solicitar a este setor parecer sobre o encerramento do projeto (ou fase).

§ 5º Se desejar, a AP, antes de decidir se encerra ou não o projeto (ou fase), poderá, determinar ao GP que faça a reunião de término com as partes interessadas.



§ 6º A aprovação do Termo de Encerramento do Projeto, por parte da AP, caracteriza o encerramento da iniciativa (ou fase).

§ 7º O EP da organização, caso exista, poderá, por iniciativa própria e após ouvido o GP, propor à AP o encerramento do projeto (ou fase). Nesse caso, a AP, se concordar, determinará ao GP que confeccione e remeta a essa autoridade o Termo de Encerramento. Os mesmos procedimentos serão adotados tanto para o encerramento planejado quanto para o prematuro.

§ 8º Em um encerramento prematuro, deverá estar bem claro no Termo de Encerramento até que ponto o projeto progrediu e o que deixou de ser feito, com os respectivos motivos.

## **Seção II**

### **Conferir a Passagem para Operações**

Art. 119. Quase sempre projetos inserem na organização alguns processos novos ou modificam processos já existentes, que já precisam estar sendo realizados sem solução de continuidade quando do encerramento. Portanto, a equipe do projeto necessita conferir a passagem para operação (rotinas de trabalho) dos processos dele advindos.

§ 1º São informações importantes para esse processo:

I - a relação das entregas do projeto;

II - a relação das partes interessadas envolvidas em processos novos ou modificados;

III - os processos advindos do projeto já definidos;

IV - a modelagem dos novos processos, incluindo nessa modelagem os indicadores de resultado e as despesas de custeio relacionadas; e

V - o resultado da avaliação dos setores da OM em relação ao treinamento do novo (ou modificado) processo.

§ 2º Esses processos necessitam ter sido pensados, propostos, validados, disseminados e treinados na organização durante o transcorrer do projeto, tudo visando ao princípio da proatividade.

§ 3º O escopo do projeto necessita, em princípio, prever o treinamento do pessoal desses processos. Caso contrário, ações futuras decorrentes da iniciativa precisarão ser desenvolvidas por outro(s) setor(es), para que a organização tenha as entregas do projeto disponíveis para o público interno e saiba utilizá-las. Portanto, as partes interessadas precisam se preparar ou serem preparadas para receberem as entregas do projeto.

§ 4º As partes interessadas precisam ser envolvidas nas atividades de adaptação aos novos processos com a oportunidade necessária. Caso contrário, a OM, ou um ou mais setores da OM poderão ser surpreendidos pela existência de um novo produto e não terão treinado os processos decorrentes.

§ 5º É uma boa prática o ato de inserir a adaptação aos novos processos no escopo do projeto. Entretanto, não é necessariamente missão da equipe do projeto treinar pessoal nos novos processos. Outros setores da OM deverão estar envolvidos. É comum a atribuição dessa missão ao chefe do setor em que os processos novos ou modificados deverão ser realizados.

## **Seção III**

### **Consolidar a Gestão do Conhecimento**

Art. 120. Consolidar a Gestão do Conhecimento diz respeito às ações de fechamento das lições aprendidas e das melhores práticas que, apesar de serem colhidas durante todo o projeto, são compiladas somente no fim, em um documento próprio.



§ 1º As lições aprendidas são assinadas apenas pelo GP.

§ 2º O GP deve encaminhar as lições aprendidas ao respectivo EP (ou setor equivalente), que será o responsável pela difusão das lições aprendidas para a OM, após o consentimento do Cmt/Ch/Dir.

§ 3º Se uma melhor prática envolver uma rotina da OM (um processo ou atividade ou mesmo uma tarefa rotineira), caberá ao chefe desse setor assessorar o Cmt/Ch/Dir na sua implementação. Esse procedimento é válido inclusive para a prática que já tenha passado pelo processo formal de aprovação.

§ 4º As lições devem ser anexadas ao Termo de Encerramento.

§ 5º Mesmo nos projetos mais curtos e menos complexos, visualiza-se a possibilidade de se obter lições aprendidas.

§ 6º O Cmt/Ch/Dir, se achar conveniente, pode encaminhar o compêndio de lições aprendidas, na sua totalidade ou parcialmente, aos escalões superior e subordinado, para compartilhar o conhecimento com outras OM.

§ 7º Uma OM pode receber ordem do escalão superior para difundir para o seu público interno as melhores práticas e as lições aprendidas de projetos de outras OM.

#### **Seção IV**

##### **Confeccionar o Termo de Encerramento**

Art. 121. Se a AP concordar com a solicitação de encerramento do projeto (ou fase), o GP assinará o Termo de Encerramento (Anexo "R") e o submeterá à aprovação da AP, por meio do gerente do programa, caso o projeto seja integrante de programa.

§ 1º Os mesmos documentos que serviram de entrada para acionar o encerramento de fase ou do projeto servirão de entrada para o processo em questão.

§ 2º Somente após a aprovação do Termo de Encerramento pela AP, o projeto poderá ser encerrado. No Termo de Encerramento, o gerente deverá informar:

I - os mesmos dados constantes do pedido;

II - uma descrição sintética do projeto;

III - a avaliação final do projeto como um todo, principalmente quanto ao alcance do escopo e o cumprimento do cronograma e do orçamento, tendo por base o planejado em comparação ao efetivamente realizado. A comparação deverá ser em relação à última linha de base aprovada pela AP;

IV - critérios de aceitação, por entrega, que deixaram de ser atendidos, com os motivos;

V - resumo dos principais riscos/oportunidades, principalmente dos que se tornaram problemas, e as ações realizadas para tratá-los;

VI - problemas havidos com fornecedores e empresas em atividades do projeto, bem como as soluções desses problemas;

VII - lições aprendidas e melhores práticas, devendo ser um anexo ao Termo de Encerramento;

VIII - auditorias realizadas e síntese dos seus resultados;

IX - recomendações de ações subsequentes, em anexo ao Termo de Encerramento; e

X - quaisquer outras observações julgadas pertinentes pelo GP.

§ 3º Se houver um EP na organização, este setor poderá, a critério da AP, apreciar o Termo de Encerramento e dar o seu Parecer sobre o encerramento do projeto (ou fase).



§ 4º Se uma reunião de encerramento com as principais partes interessadas não tiver sido realizada até a data de confecção do Termo de Encerramento, a AP poderá determinar ao GP que o faça, a fim de verificar se o projeto está mesmo em condições de ser encerrado.

§ 5º O GP, no Termo de Encerramento, poderá discorrer sobre o impacto das entregas em cada um dos fatores geradores de capacidades (Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Ensino, Pessoal e Infraestrutura), se aplicável ao projeto.

§ 6º Os mesmos procedimentos serão adotados tanto para um encerramento planejado (normal) quanto para um prematuro. No encerramento prematuro, deverá estar bem claro no Termo de Encerramento:

- I - por que o projeto está sendo encerrado;
- II - até que ponto o projeto progrediu; e
- III - o que deixou de fazer, com os respectivos motivos.

§ 7º Após a aprovação pela AP do Termo de Encerramento, o projeto será considerado encerrado, embora o GP ainda tenha obrigações decorrentes.

§ 8º Após a aprovação da AP, o Termo de Encerramento deve ser publicado no meio adequado à autoridade decisora.

Art. 122. Por ser um documento bem mais detalhado a respeito do projeto, com informações mais completas, é possível que a AP, ao receber o Termo de Encerramento, determine ao GP que dê prosseguimento à iniciativa, contrariando, inclusive, a própria decisão de encerrar o projeto tomada no processo anterior. Neste caso, a AP deverá deixar claras quais as ações que o GP deve desenvolver para que a iniciativa seja encerrada a contento.

## Seção V

### Arquivar a Documentação

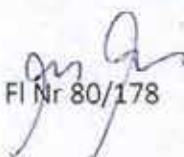
Art. 123. Quando o Termo de Encerramento é aprovado pela autoridade competente, o projeto (ou fase) pode ser considerado encerrado, mas o GP e sua equipe, em decorrência do encerramento, precisam tomar providências importantes. Uma delas é o arquivamento da documentação do projeto. A equipe deve juntar, organizar e providenciar o envio da documentação da iniciativa para o setor apropriado.

§ 1º Todos os documentos do projeto servirão de entrada para esse processo, mas o Plano de Gerenciamento das Comunicações deverá ser o principal, pois nele estão contidos os procedimentos previstos para coleta, armazenamento e distribuição das informações do projeto.

§ 2º Como normalmente um projeto produz um volume considerável de documentos, a atividade de passar para a guarda do setor respectivo essa documentação compilada não é simples e rápida como se fosse um documento isolado. É importante que a equipe confira toda a documentação antes de enviar ao setor correspondente, que checará o conteúdo, de preferência com o apoio de algum membro da Eqp Grc Pjt. Para facilitar a conferência e a consulta futura aos documentos, recomenda-se guardá-los na ordem cronológica.

§ 3º Além da documentação física, deve-se arquivar a documentação digitalizada compilada em uma mídia de **back-up**, seguindo as normas de arquivamento vigentes no EB.

§ 4º O setor da organização responsável por arquivar a documentação do projeto deve estar preparado para receber e dar o devido tratamento a documentos com classificação sigilosa, que poderão fazer parte do conjunto de documentos do projeto.

  
FI Nr 80/178



§ 5º Apesar de o arquivamento dos documentos acontecer no fim do projeto, o GP e sua equipe devem ter a preocupação de manter em dia e em ordem os documentos elaborados e recebidos, preferencialmente em ordem cronológica.

§ 6º Durante o projeto, o arquivo digital deverá sofrer um **back-up** periódico, a fim de se precaver contra incidentes que possam causar perda de dados e prejudicar o arquivamento final.

Art. 124. Os documentos que devem ser arquivados como documentos do projeto são os de iniciação, implantação e gerenciamento de projeto, com todas as suas versões e anexos, bem como outros documentos informacionais ou de decisão ou outros que tenham a ver com o projeto.

§ 1º São considerados documentos informacionais ou de decisão os seguintes: contratos; aditivos; notas de empenho; notas de crédito; notas fiscais; memórias; ordens de serviço; ordens de instrução; DIEx; memorandos; ofícios; relatórios; pautas de reunião; atas de reunião; relatórios de auditorias realizadas; boletins; aditamentos, dentre outros.

§ 2º Caberá à AP, assessorada pelo GP ou gerente do programa (quando se tratar de projeto integrante), definir onde a documentação do projeto deverá ficar arquivada.

## Seção VI

### Desmobilizar os Recursos

Art. 125. Após o Termo de Encerramento do Projeto estar aprovado e a documentação do projeto ter sido concluída, a equipe poderá desmobilizar os recursos alocados, pois, em princípio, não haverá mais nenhuma atividade a ser desenvolvida.

§ 1º A desmobilização da Eqp Grc Pjt deve se dar após a avaliação individual realizada pelo GP (quando for o caso) e após o **feedback** a cada integrante da equipe.

§ 2º O GP e o gerente do programa (quando for o caso) poderão assessorar a AP dando suas sugestões a respeito de onde podem ser alocados os recursos financeiros que não foram utilizados.



**ANEXO A - MODELO DE FICHA DE ACOMPANHAMENTO, MONITORAMENTO E CONTROLE DAS  
ATIVIDADES DO PROJETO – FAMCAP (OPCIONAL)**

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo).



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(.....)**

**FICHA DE ACOMPANHAMENTO, MONITORAMENTO E CONTROLE DAS ATIVIDADES DO PROJETO  
(INSERIR NOME DO PROJETO)**

**1. IDENTIFICAÇÃO**

- a. Nome do Programa que o Projeto integra (se for o caso):
- b. ODG/ODS/ODOp/OADI:
- c. OM/OMDS:
- d. Gerente do Projeto:
- e. Supervisor do Projeto:

**2. PERÍODO:**

- a. Início:
- b. Fim:

**3. DESCRIÇÃO DOS DADOS DE ACOMPANHAMENTO, MONITORAMENTO E CONTROLE DAS ATIVIDADES DO PROJETO:**

| Dados de acompanhamento, monitoramento e controle das Atv do projeto (exemplos)           | Data, documento, arquivo numerado e observações |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>CAPÍTULO III - DO PLANEJAMENTO OTIMIZADO DE PROJETO</b>                                |                                                 |
| Seção I - Finalidade do Planejamento Otimizado                                            |                                                 |
| Seção II - Ritos Otimizados                                                               |                                                 |
| Seção III - Plano de Gerenciamento do Projeto Otimizado                                   |                                                 |
| Seção IV - Processo de Mudança Otimizado                                                  |                                                 |
| Seção V - Relatório de Situação Otimizado                                                 |                                                 |
| <b>CAPÍTULO IV - DOS PROCESSOS DA FASE DE PRÉ-PROJETO</b>                                 |                                                 |
| Seção I - Consultar Estudos Anteriores, Desenvolver e Analisar a Proposição da Iniciativa |                                                 |



|                                                                             |  |
|-----------------------------------------------------------------------------|--|
| Seção II - Emitir a Diretriz de Iniciação                                   |  |
| Seção III - Desenvolver e Analisar o Estudo de Viabilidade                  |  |
| Seção IV - Emitir a Diretriz de Implantação                                 |  |
| <b>CAPÍTULO V - DOS PROCESSOS DE INICIAÇÃO DE PROJETO</b>                   |  |
| Seção I - Mobilizar a Equipe                                                |  |
| Seção II - Identificar as Partes Interessadas                               |  |
| <b>CAPÍTULO VI - DOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO DE PROJETO</b>               |  |
| Seção I - Planejar a Gestão do Escopo                                       |  |
| Seção II - Planejar o Engajamento das Partes Interessadas                   |  |
| Seção III - Planejar a Gestão do Cronograma                                 |  |
| Seção IV - Planejar a Gestão dos Recursos                                   |  |
| Seção V - Planejar a Gestão dos Custos                                      |  |
| Seção VI - Planejar a Gestão das Comunicações                               |  |
| Seção VII - Planejar a Gestão do Conhecimento                               |  |
| Seção VIII - Planejar a Gestão da Qualidade                                 |  |
| Seção IX - Planejar a Gestão das Obtenções                                  |  |
| Seção X - Planejar a Gestão dos Riscos e das Oportunidades                  |  |
| Seção XI - Planejar a Gestão das Mudanças                                   |  |
| Seção XII - Confeccionar o Plano de Gerenciamento do Projeto                |  |
| <b>CAPÍTULO VII - DOS PROCESSOS DE EXECUÇÃO DE PROJETO</b>                  |  |
| Seção I - Adquirir Recursos                                                 |  |
| Seção II - Desenvolver a Equipe                                             |  |
| Seção III - Gerenciar a Equipe                                              |  |
| Seção IV - Implementar Respostas aos Riscos e às Oportunidades              |  |
| Seção V - Gerenciar o Conhecimento                                          |  |
| Seção VI - Gerenciar a Qualidade                                            |  |
| Seção VII - Gerenciar as Comunicações                                       |  |
| Seção VIII - Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas                |  |
| Seção IX - Conduzir as Obtenções                                            |  |
| Seção X - Gerenciar o Trabalho                                              |  |
| <b>CAPÍTULO VIII - DOS PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROJETO</b> |  |
| Seção I - Avaliar o Desempenho                                              |  |
| Seção II - Realizar o Controle Integrado de Mudanças                        |  |
| Seção III - Controlar o Cronograma                                          |  |
| Seção IV - Monitorar os Riscos e as Oportunidades                           |  |



|                                                               |  |
|---------------------------------------------------------------|--|
| Seção V - Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas     |  |
| Seção VI - Controlar o Escopo                                 |  |
| Seção VII - Controlar os Custos                               |  |
| Seção VIII - Controlar a Qualidade                            |  |
| Seção IX - Controlar os Recursos                              |  |
| Seção X - Monitorar as Comunicações                           |  |
| Seção XI - Monitorar as Obtenções                             |  |
| Seção XII - Validar o Escopo                                  |  |
| Seção XIII - Monitorar e Controlar o Trabalho                 |  |
| Seção XIV - Atualizar o Projeto                               |  |
| <b>CAPÍTULO IX - DOS PROCESSOS DE ENCERRAMENTO DE PROJETO</b> |  |
| Seção I - Acionar o Encerramento de Fase ou do Projeto        |  |
| Seção II - Conferir a Passagem para as Operações              |  |
| Seção III - Consolidar a Gestão do Conhecimento               |  |
| Seção IV - Confeccionar o Termo de Encerramento               |  |
| Seção V - Arquivar a Documentação                             |  |
| Seção VI - Desmobilizar os Recursos                           |  |



## ANEXO B - EXEMPLO DE HISTÓRICO DE REVISÕES (OPCIONAL)

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo).



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### REVISÕES DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

| Data                                                   | Versão | Descrição                                                                                              | Autor                                                                   | Aprovação                                                           |
|--------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 12/11/2012<br>(data da<br>confeção<br>do<br>documento) | 1      | Versão inicial do documento<br>(Dependendo da alteração, a<br>mesma pode ser detalhada neste<br>campo) | TC Balthazar<br>(Nome de quem<br>confeccionou o<br>documento/alteração) | Gerente do<br>Projeto<br>(Autoridade<br>que aprovou o<br>documento) |
| 12/11/2012                                             | 1      | Alteração do Item 4.a.                                                                                 | TC José - SCI                                                           | Em confecção                                                        |
| 31/03/13                                               | 114    | Revisão geral e aprovação Cap VI                                                                       | Cel Pedro                                                               | Gen Silva                                                           |
| 06/04/13                                               | 115    | Aprovação Cap VI                                                                                       | Cel Pedro                                                               | Gen Silva                                                           |
| 07/04/13                                               | 116    | Revisão VII e IX (falta somente o<br>VIII)                                                             | Cel Pedro                                                               | Gen Silva                                                           |
| 07/04/13                                               |        | Revisão final                                                                                          | Cel Pedro                                                               | Gen Silva                                                           |
| 16/04/13                                               |        | Revisão final                                                                                          | Cel Pedro                                                               |                                                                     |

FI Nr 85/178



## ANEXO C - MODELO DE DIRETRIZ DE INICIAÇÃO DE PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo).



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### DIRETRIZ DE INICIAÇÃO DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

#### 1. FINALIDADE

Oficializar a determinação da confecção do Estudo de Viabilidade (EV) do Projeto (nome do projeto).

#### 2. REFERÊNCIAS

(Listar os documentos necessários para orientar os trabalhos da equipe do EV.)

#### 3. OBJETIVO(S) DO PROJETO

(Listar os objetivos pretendidos com a implementação do projeto.) (Cuidado para não "inchar" o presente item, na falsa impressão de se querer valorizar o projeto. Ao se inserir objetivos demais, a implementação do projeto pode se tornar inviável, pois para cada objetivo proposto, deverá haver ações no projeto a serem executadas buscando a consecução do objetivo.)

#### 4. INFORMAÇÕES RELEVANTES PARA A TOMADA DE DECISÃO

(Apresentar resumidamente as principais informações julgadas relevantes para a iniciação do projeto. Todas as decisões já tomadas a respeito do projeto devem constar neste item, mas não se devem tecer considerações sobre planejamento e/ou execução do projeto, que estarão detalhados em documentos à frente, caso a iniciativa seja implementada.) (As informações constantes do presente item irão ditar um norte, uma diretriz para a equipe do estudo de viabilidade não se sentir perdida na imensidão de assuntos e linhas de ação induzidos pelo tema do projeto considerado.)

#### 5. EQUIPE DO ESTUDO DE VIABILIDADE

(Identificar todos os membros da equipe que conduzirão o estudo de viabilidade, conforme estabelecido abaixo:)

##### a. 1º Membro (Chefe da Equipe)

- 1) Posto, Arma/Quadro/Serviço e nome completo.
- 2) OM.
- 3) Função.
- 4) Telefones funcionais.

Assinatura manuscrita em tinta preta.  
Fl Nr 86/178



5) Correio eletrônico funcional.

b. 2º Membro...

c. (Orientações ao chefe da equipe para a solicitação formal a outras organizações para a indicação de representantes para o EV.)

## 6. DADOS TÉCNICOS

a. Metas do Projeto

(Estabelecimento do que deve ser feito e em qual prazo, sem tecer considerações sobre planejamento e/ou execução do projeto.)

b. Amplitude

(Uma ideia da amplitude da solução a ser entregue pelo projeto, para que a relação benefícios-custos e riscos possam ser estimados.)

c. Premissas

(Premissas são aspectos considerados como certos para o projeto. Não são fatos. Exemplo: cotação do dólar em dois meses para a frente, no caso de um projeto com compra no exterior. Neste item, somente premissas de alto nível serão listadas, pois ainda não se tem informações detalhadas a respeito do futuro projeto.)

d. Exclusões

(Exclusão é uma ação que, pelas características do projeto, poderia fazer parte de seu escopo, mas que, por um motivo qualquer, não fará parte do escopo do projeto. A AP deve ser clara quanto ao que deverá ficar fora do escopo a priori. Por exemplo, em um projeto de vacinação da população, pode ser uma exclusão do projeto o desenvolvimento da vacina, pois a vacina será comprada de determinado fornecedor.) (Neste item, somente exclusões de alto nível serão listadas, pois ainda não se tem informações detalhadas a respeito do futuro projeto.)

e. Restrições

(Restrições são fatos que estão prejudicando ou irão prejudicar a condução do projeto. Não confundir com riscos.) (Neste item, somente restrições de alto nível serão listadas, pois ainda não se tem informações detalhadas a respeito do futuro projeto.)

f. Classificação Sigilosa

(Quando o for o caso.)

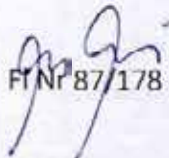
g. Riscos visualizados do estudo deste item.

(Os riscos devem ser descritos na forma: "Devido à <CAUSA (FATOR DE RISCO/OPORTUNIDADE)>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no/na <ATIVIDADE/PACOTE DE TRABALHO/FRENTE DE TRABALHO/OBJETIVO DO PROJETO >" e devem se ater somente ao presente item.)

## 7. RECURSOS DISPONÍVEIS PARA CONFEÇÃO DO ESTUDO DE VIABILIDADE

a. (Quantificação dos recursos, e suas fontes, para serem empregados nos diversos trabalhos de confecção do EV. Quando se refere a recursos, entende-se: financeiros, humanos, materiais, infraestrutura, etc.) (Esses recursos estarão à disposição da equipe do EV assim que a presente Diretriz for assinada pela AP ou no momento determinado na própria Diretriz.)

b. (Alternativas de financiamento, se for o caso.)

  
FINP 87/178



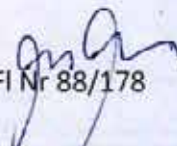
**8. PRAZO** (Prazo para a entrega do EV à autoridade que determinou sua confecção.)

---

(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

(Observação: caso algum dos itens acima não seja aplicável ao estudo realizado, fazer constar do referido item a seguinte expressão: "**NÃO APLICÁVEL**".)

  
FI Nr 88/178



## ANEXO D - MODELO DE ESTUDO DE VIABILIDADE DE PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo).



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### ESTUDO DE VIABILIDADE DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

|                |                                        |
|----------------|----------------------------------------|
| Preparado por: | Revisado em:<br><br>Folha ____ de ____ |
| Data:          |                                        |
| Aprovado por:  |                                        |
| Data:          |                                        |

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura)

#### 1. FINALIDADE

Apresentar o Estudo de Viabilidade realizado para subsidiar a decisão de implementar ou não o Projeto (nome do projeto), proposto para ser integrante do Programa (nome do programa) (se for o caso).

#### 2. REFERÊNCIAS

(Listar os documentos necessários para orientar os trabalhos da equipe do estudo de viabilidade. Não se esquecer da respectiva Diretriz de Iniciação.)

#### 3. OBJETIVO(S) DO PROJETO

(Listar os objetivos pretendidos com a implementação do projeto.)

#### 4. ENTREGAS PRETENDIDAS

(Descrever as principais entregas visualizadas com a implementação do projeto, num horizonte de curto, médio ou longo prazo.)

#### 5. EQUIPE DO ESTUDO DE VIABILIDADE

Identificar os membros da equipe que conduzirá o estudo de viabilidade, conforme estabelecido abaixo:

a. 1º Membro (Chefe da Equipe)

1) Posto, Arma/Quadro/Serviço e nome completo.

FI Nr 89/178



- 2) OM.
- 3) Função.
- 4) Telefones funcionais.
- 5) Correio eletrônico funcional.
- b. 2º Membro
- c. 3º Membro...

## 6. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

- a. (Identificar o objetivo estratégico (ou organizacional) ao qual o projeto está vinculado. Identificar, também, o programa que engloba o projeto, se houver.)
- b. (Listar e explicar as estratégias e ações em curso para a conquista do objetivo estratégico (ou organizacional) para as quais o projeto vai contribuir.)
- c. Público e organizações diretamente atingidas pelos efeitos do projeto. (São as partes envolvidas no projeto.)
- d. Consequências visualizadas advindas da não implementação do projeto. (Listar e explicar os possíveis efeitos negativos e outros efeitos julgados interessantes relatar, na organização respectiva e em outros setores, caso o projeto não venha a ser implementado.)
- e. Riscos visualizados do estudo deste item. (Os riscos devem ser descritos na forma: "Devido à <CAUSA (FATOR DE RISCO/OPORTUNIDADE)>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no/na <ATIVIDADE/PACOTE DE TRABALHO/FRENTE DE TRABALHO/OBJETIVO DO PROJETO >".)

## 7. LINHAS DE AÇÃO POSSÍVEIS

(Citar as linhas de ação visualizadas para o projeto, desde que todas atendam ao que prescreve a diretriz de iniciação respectiva. Para formular uma linha de ação que não atenda a algum dispositivo constante da diretriz de iniciação, deve haver uma forte justificativa e estar bem clara no texto do EV. **Os demais itens do estudo de viabilidade, exceto o Parecer, serão confeccionados para cada linha de ação.** Por exemplo: para a dotação de um novo SMEM, as linhas de ação poderiam ser a aquisição no exterior, a fabricação por empresa nacional, o desenvolvimento pelo sistema de Ciência e Tecnologia do Exército em parceria com empresa nacional, ou mesmo a modernização do atual modelo; para uma obra as linhas de ação poderiam ser a reforma das instalações atuais, a construção completa das instalações novas de uma vez só, ou mesmo a construção das instalações novas por módulos.)

## 8. ESTUDO DOS FATORES LEGAIS (para cada linha de ação levantada)

- a. Análise dos diplomas legais que sustentem ou restrinjam a proposta do projeto.
- b. (Levantamento de grupos de interesse, favoráveis e antagônicos ao projeto. Investimentos altos podem levar grupos antagônicos a tentar parar o projeto, por vias legais, tão logo seja anunciado o vencedor de licitação.)
- c. (Análise dos grupos de interesse, concluindo sobre como influir em cada um deles no sentido de fortalecer a favorabilidade e inverter o antagonismo.)
- d. Riscos visualizados do estudo deste Item. (Os riscos devem ser descritos na forma: "Devido à <CAUSA (FATOR DE RISCO/OPORTUNIDADE)>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO>, o que poderá levar a



<DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no/na <ATIVIDADE/PACOTE DE TRABALHO/FRENTE DE TRABALHO/OBJETIVO DO PROJETO >".)

#### 9. ESTUDO AMBIENTAL (para cada linha de ação levantada)

- a. (Análise inicial, podendo haver a necessidade de elaboração de um Estudo de Impacto Ambiental-EIA e do respectivo Relatório de Impacto ao Meio Ambiente-RIMA.)
- b. Ações a serem planejadas para impedir/minimizar impactos ambientais.
- c. Resultados esperados das ações a serem planejadas para impedir/minimizar impactos ambientais.
- d. Riscos visualizados do estudo deste item. (Os riscos devem ser descritos na forma: "Devido à <CAUSA (FATOR DE RISCO/OPORTUNIDADE)>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no/na <ATIVIDADE/PACOTE DE TRABALHO/FRENTE DE TRABALHO/OBJETIVO DO PROJETO >".)

#### 10. ESTUDO TÉCNICO (para cada linha de ação levantada)

##### a. Metas do projeto

(Deverão ser descritos os objetivos intermediários quantitativamente e qualitativamente, caso estejam definidos ou se a equipe achar conveniente estipular. Por exemplo: desenvolver a blindagem para a nova VBTP, de acordo com os requisitos definidos, até 30 de março de A; fabricar o protótipo aprovado da VBTP até maio de A; avaliar o protótipo até novembro de A, de acordo com o **check-list** aprovado; fabricar 10 novos VBTP, de acordo com o protótipo aprovado, até MAR A+1.)

##### b. Amplitude

(Por exemplo: num projeto para implantar uma nova OM na área do CMA, a amplitude poderá ser desde um pelotão especial de fronteira até uma brigada completa.)

##### c. Localização

(Será estudada a macrolocalização e a microlocalização do empreendimento. Por exemplo: para o caso da implantação de um batalhão de infantaria, a macrolocalização determinará a cidade onde se localizar essa OM, e a microlocalização, o local dentro da cidade.)

##### d. Técnicas e processos de engenharia necessários

(Por exemplo: no projeto de desenvolvimento de um novo míssil, deverá ser estudada a engenharia existente no país capaz de desenvolver o sistema de guiamento. Com o conhecimento existente, é viável entregar o míssil no prazo solicitado pela AP?)

##### e. Infraestrutura necessária e existente para o desenvolvimento do projeto.

##### f. Alternativas técnicas para o projeto. (se houver)

##### g. Estimativa do ciclo de vida do(s) produto(s) do projeto. (se for o caso)

##### h. Necessidade de aumento de efetivos na organização para operar o(s) novo(s) produto(s) ou sistemas. Necessidade de nova(s) OM

(Avaliar o QC e o QCP da OM a ser contemplada com o(s) novo(s) produto(s) ou sistemas a fim de estimar a necessidade de criação de novos cargos e/ou frações ou a possibilidade de transformação de cargos e/ou frações existentes. Listar os cargos a serem acrescidos ou transformados por postos e graduações. Se for o caso de acréscimo, indicar cargos equivalentes a serem suprimidos, em outras OM, para compensação. Verificar se o Grupo de NB da OM atende às futuras demandas, planejando a compensação em caso de necessidade de aumento de percentual de NB. No caso de criação de nova OM,



realizar o mesmo processo utilizando-se do QC e do QCP de OM similar ou consultar o C Dout Ex para definir qual QC/QCP utilizar.)

i. Necessidade de capacitação

(Verificar a necessidade de criação de cursos/estágios ou inserção da capacitação em curso/estágio existente, para operar, manter e gerenciar o(s) novo(s) material(ais) a ser(em) obtido(s).) (Verificar também necessidade de capacitação/treinamento da tropa, fora de curso/estágio, no(s) novo(s) material(ais) e de que forma essa capacitação/treinamento deve ser realizada.)

j. Lições aprendidas de outros projetos similares.

k. Riscos visualizados do estudo deste item. (Os riscos devem ser descritos na forma: "Devido à <CAUSA (FATOR DE RISCO/OPORTUNIDADE)>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no/na <ATIVIDADE/PACOTE DE TRABALHO/FRENTE DE TRABALHO/OBJETIVO DO PROJETO >".)

## **11. ESTUDO ECONÔMICO** (Para cada linha de ação levantada no item Nr 7. LINHAS DE AÇÃO POSSÍVEIS)

(O EV deve abranger dois aspectos relevantes: o levantamento preciso dos custos e a conclusão sobre a viabilidade e a sustentabilidade ou não do projeto, das entregas e do(s) objetivo(s) do projeto).

a. Levantamento de Custos (recursos necessários para implantar o projeto, até o encerramento da iniciativa, tudo separado pelas fases do projeto, se houver mais de uma fase) (O levantamento de custos deve ser baseado no DOAMEPI (quando aplicável), acrônimo que representa doutrina, organização (e/ou processos), adestramento, material, educação, pessoal e infraestrutura.)

(O Estudo deve apresentar respostas para os seguintes questionamentos: qual o valor total do projeto, ou seja, valores para investimento e para operação após a implantação; quanto tempo dura a implantação do projeto, ou seja, o Cronograma Físico; qual o valor anual do projeto, ou seja, o Cronograma Financeiro; onde serão aplicados os recursos, ou seja, qual a finalidade dos recursos a serem aplicados; quem será o responsável pelo aporte de recursos (ODG, ODOp, ODS, OM ou programa. Deve, ainda, considerar o custeio que será gerado para manter as entregas durante os seus respectivos ciclos de vida. A finalidade é apresentar todos os detalhes da execução do projeto, bem como seu cronograma físico e orçamentário, dimensionando, por completo e anualmente, os valores a serem aplicados e o seu custeio após o seu encerramento).

(Os recursos devem estar divididos como recursos necessários para o investimento (implantação) do projeto e para a sustentabilidade do projeto (operação do produto/serviço/resultado.)

### **1) Quantificação dos recursos a serem empregados na implantação do projeto**

(Deve-se buscar, por ocasião da obtenção das estimativas de custos, as melhores estimativas possíveis com o emprego da legislação em vigor sobre o assunto, sempre que couber, objetivando melhor definição dos custos de investimento do projeto. Quando não se tratar de projeto estratégico do Exército (PEE) ou de projeto integrante de Programa Estratégico do Exército, o mesmo dispositivo deve ser adaptado para que as informações sejam as mais completas possíveis.) (Devem ser apresentados todos os recursos necessários para a implantação do projeto, tais como: construções e adequações de instalações, aquisições de materiais, aquisições de mobiliário, aquisições de viaturas, dentre outros materiais e equipamentos necessários para a implantação do projeto, estando dentro do escopo do mesmo. Caso a equipe do EV já saiba o Projeto/Programa Estratégico do Exército e/ou UGR que irá aportar os recursos para o investimento do novo projeto, deve ser apresentado neste momento.)

2) Quantificação dos recursos a serem empregados na operação do produto/serviço/resultado (sustentabilidade; custeio) do projeto (após sua entrega) e suas fontes (material de informática, material de comunicações, movimentações, construções, viaturas, etc)



(Devem ser observados, por ocasião da obtenção das estimativas de custos, a legislação em vigor sobre o assunto, sempre que couber, objetivando melhor definição de gastos com o custeio de operação do produto/serviço/resultado do projeto, após a sua implantação (sustentabilidade). Quando não se tratar de projeto estratégico do Exército (PEE) ou de projeto integrante de Programa Estratégico do Exército, os mesmos dispositivos devem ser adaptados para que as informações sejam as mais completas possíveis.)

(Os recursos necessários para o custeio do projeto devem ser apresentados de forma que não se tenha dúvidas de sua aplicabilidade (Quanto? Onde será aplicado? Por quanto tempo?), objetivando a consecução do cronograma orçamentário do custeio do projeto. Neste momento, é importante que os recursos para o custeio estejam divididos por área, permitindo a visualização dos possíveis patrocinadores. Assim, o autor do EV deve indicar/sugerir, as UGR que serão as gestoras de cada área do custeio, como por exemplo: exercícios de adestramento – COTER; movimentações – DGP; cursos de especialização – DECEX; Apoio Administrativo – SEF; Apoio Logístico (Manutenção, Combustível, Munição) – COLOG; Gestão de TI – DCT; dentre outros. Caso a equipe do EV já saiba o Projeto Estratégico, Programa, Subprograma e/ou UGR que irá aportar os recursos para o custeio do novo projeto, deve ser apresentado neste momento.)

(Este subitem é de suma importância, pois embasará a sustentabilidade do projeto no ciclo de vida do(s) seu(s) produtos(s).)

3) No caso de SMEM a serem obtidos/substituídos/desativados/descontinuados, deverão ser considerados os custos para o desfazimento, tais como:

|                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|
| Custos de fechamento de inventário para desfazimento            |
| Custos de transporte e armazenagem para desfazimento            |
| Custos de gerência de dados para desfazimento                   |
| Custos de revisão para desfazimento                             |
| Custos de desmilitarização para desfazimento                    |
| Custos de gerência do material sem uso destinado a desfazimento |

4) Resultados econômicos advindos da implementação do Projeto (se houver)

(Neste item deve ser apresentado se o novo projeto irá proporcionar racionalização e economia de recursos após a sua implementação, em relação aos materiais/estrutura (instalações)/processos atuais.)

b. Análise quanto à Viabilidade Econômica ou não do Projeto

(O referencial para a conclusão pela viabilidade ou não do projeto são os recursos disponíveis no ODG/ODOp/ODS/OADI/Programa/Organização Militar, com base na Previsão de Recursos Orçamentários (PRO) do gestor da Ação Orçamentária ou no Planejamento Orçamentário Plurianual. Esta viabilidade pode ser concluída em diferentes níveis:

1) projeto cujos custos serão absorvidos pela própria OM, por determinação do Programa ou pelo gestor da Ação Orçamentária (AO). Neste caso, o próprio Cmt OM, Gestor de Programa e o gestor de AO podem concluir por sua viabilidade ou não;

2) projeto cujos custos podem ser absorvidos pela própria UGR ou pelas Subchefia/Escritório de Projetos do Exército (EPEX), no âmbito do EME. Neste caso, a autoridade máxima da UGR (ODG/ODOp/ODS/OADI) pode concluir pela viabilidade ou não;

3) projetos cujas estimativas de custos ultrapassem os limites de recursos disponíveis para aquele órgão. Neste caso, o EV deve informar que não há previsão de recursos para o projeto e solicitar estudo do escalão superior (ou EME, quando for o caso) para a viabilidade do aporte adicional. Deve ser indicado ao escalão superior (ou EME, quando for o caso) que não há recursos previstos para o projeto; que o órgão não pode fazer rebalanceamentos internos e se é favorável ou não à viabilização do projeto;



indicar, se possível, a origem do recurso, ou seja, que áreas poderiam ter seus recursos reduzidos para atender aquele projeto;

4) projetos que permeiam diversos órgãos. Neste caso, o Órgão/OM/executor do EV deve consultar os órgãos envolvidos ou terminar o EV informando que deixa de concluir quanto à viabilidade econômica por não ter as informações pertinentes para esta definição e sugere a consulta ao escalão superior (ou EME, quando for o caso.)

c. Proposta de inclusão em orçamento do Exército

(Todo projeto deve estar enquadrado em uma ou mais Ações Orçamentárias constantes do orçamento do Exército. Neste momento, caso o autor do EV vislumbre aderência do novo projeto com o escopo de Projetos/Programas Estratégicos do Exército e/ou ODS/ODOp, deve apresentar suas sugestões ou, caso já saiba o Projeto/Programa Estratégico do Exército e/ou ODS/ODOp patrocinador dos recursos para o novo projeto ou outro patrocinador, deve citá-los neste momento.)

d. Alternativas para obtenção de recursos, caso seja visualizada

(Exemplos: instrumento de parceria com outros órgãos federais, como construção do IME, projeto com aporte de recursos do MD, recursos do projeto da Rodoferroviária, alienação de bens/imóveis, contrapartida não-financeira, entre outros.)

e. Conclusão sobre viabilidade econômica para execução do projeto

(Neste momento, a equipe do EV deverá concluir sobre a viabilidade econômica do projeto, observando os responsáveis em cada área apresentada e, ainda, observando os valores da Previsão de Recursos Orçamentários do gestor da Ação Orçamentária ou no Planejamento Orçamentário Plurianual. Caso não seja possível concluir sobre a viabilidade econômica, a equipe do EV deverá justificar o motivo, de acordo com os níveis de decisão, conforme apresentados neste item.)

f. Riscos visualizados do estudo deste item (Os riscos devem ser descritos na forma: "Devido à <CAUSA (FATOR DE RISCO/OPORTUNIDADE)>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no/na <ATIVIDADE/PACOTE DE TRABALHO/FRENTE DE TRABALHO/OBJETIVO DO PROJETO >".)

## 12. ESTUDO GERENCIAL (para cada linha de ação levantada)

a. Projetos anteriormente concluídos pela organização. (lições aprendidas)

b. Estimativa do efetivo e constituição da equipe indispensáveis para o planejamento e execução do projeto (discriminado por Posto/Graduação e especialidade.)

c. Estimativa do regime de trabalho da equipe em proveito do projeto.

d. Prioridade do projeto dentre os demais projetos em implantação. (Propor a prioridade no âmbito do programa ou subprograma em que o projeto será inserido, se for o caso. Propor também a prioridade no âmbito das ações orçamentárias que apoiarão o projeto, quando essa informação estiver disponível; se não estiver, explicitar que não está.)

e. Consultorias necessárias para a implementação do projeto.

f. Espaço de tempo necessário para o planejamento e execução do projeto (em datas.)

g. Data limite para que seja compensadora a implementação do projeto.

h. Prazo viável para implementação do projeto.

i. Riscos visualizados do estudo deste item. (Os riscos devem ser descritos na forma: "Devido à <CAUSA (FATOR DE RISCO/OPORTUNIDADE)>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO>, o que poderá levar a



<DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no/na <ATIVIDADE/PACOTE DE TRABALHO/FRENTE DE TRABALHO/OBJETIVO DO PROJETO>".)

### 13. DISCUSSÃO (para cada linha de ação levantada)

a. (Síntese dos principais riscos e principais medidas a serem adotadas no sentido de tratá-los.) (Todos os riscos elencados em cada um dos itens anteriores devem ser levados em consideração neste presente item.)

(Os riscos devem ser descritos na forma: "Devido à <CAUSA (FATOR DE RISCO/OPORTUNIDADE)>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no/na <ATIVIDADE/PACOTE DE TRABALHO/FRENTE DE TRABALHO/OBJETIVO DO PROJETO>".)

b. (Demonstração da viabilidade do projeto pela comparação entre os custos necessários e os recursos orçamentários disponíveis para a sua execução e operação.)

c. (Pode ser o caso de comparar as alternativas possíveis de acordo com os estudos realizados: fatores legais, ambientais, técnicos, econômicos e gerenciais, caso todas elas sejam viáveis.)

d. (Apresentar e explicar detalhadamente as condições de sustentabilidade do projeto no tempo, informando de onde virá cada recurso envolvido para o custeio dos processos e para a manutenção dos materiais, equipamentos, instalações etc ao longo do tempo nas organizações afetadas pelo projeto e outras organizações envolvidas.)

### 14. PARECER

Da análise dos fatores levantados, a equipe que realizou o presente estudo é de parecer favorável à implementação do projeto em questão, com a Linha de Ação \_\_\_\_\_ e com a Linha de Ação \_\_\_\_\_, devido aos seguintes fatores:

(OU)

Da análise dos fatores levantados, a equipe que realizou o presente estudo é de parecer desfavorável à implementação do projeto em questão, devido aos seguintes fatores:

(Apresentar os fatores que dão sustentação ao parecer, concluindo sobre a oportunidade presente ou futura de sua implementação. Outro parecer poderá ser a indicação da alteração da amplitude do projeto. Por exemplo, adotar o novo produto/sistema em somente parte da organização, faseá-lo ou, ainda, empreender um projeto-piloto para o teste de conceito. Também poderá propor novas premissas, exclusões ou restrições, ou refinamento/eliminação das existentes. Nesses casos, a AP deverá ser informada das mudanças.)

Local e data...

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

Chefe da Equipe do Estudo de Viabilidade

(Observação: caso algum dos itens do EV não seja aplicável ao estudo realizado, fazer constar do referido item a seguinte expressão: "NÃO APLICÁVEL".)



## ANEXO E - MODELO DE DIRETRIZ DE IMPLANTAÇÃO DE PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo, visando a auxiliar a condução do projeto).



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### DIRETRIZ DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

|                |                                        |
|----------------|----------------------------------------|
| Preparado por: | Revisado em:<br><br>Folha ____ de ____ |
| Data:          |                                        |
| Aprovado por:  |                                        |
| Data:          |                                        |

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura)

#### 1. FINALIDADE

Regular as medidas necessárias à implantação do Projeto (nome do projeto.)

#### 2. REFERÊNCIA(S)

(Citar todos os dispositivos legais que amparam o ato da implantação. O Estudo de Viabilidade pode ser citado neste item. Citar, inclusive, a Linha de Ação adotada descrita no respectivo Estudo de Viabilidade.)

#### 3. OBJETIVOS (objetivos do documento; detalhamento da finalidade.)

- Orientar os trabalhos relativos à implantação do Projeto (nome do projeto.)
- (Citar outros objetivos do documento julgados necessários.)

#### 4. CONCEPÇÃO GERAL

##### a. Justificativa do Projeto

1) (Informar qual objetivo estratégico (ou organizacional) baliza o projeto, assim como estratégias e ações estratégicas relacionadas.)

2) (Informar em qual Programa o projeto está inserido, quando for o caso.)

3) (Apresentar os fatores determinantes da ação a ser realizada, tendo por base estudos de estado-maior, estudos de viabilidade ou outros documentos que justifiquem a implantação do projeto, pois este item deverá ser transposto para o Plano do Projeto, no sentido de facilitar o planejamento executado pelo gerente ou supervisor.)



b. Objetivo(s) do Projeto

(Listar os objetivos que se espera que o projeto atinja ao ser concluído.)

c. Prioridade do Projeto

(Estabelecer a prioridade atribuída em termos de execução, assim como para a liberação de recursos, caso haja simultaneidade com outros projetos.) (Determinar a prioridade no âmbito do programa ou subprograma em que o projeto será inserido, se for o caso. Determinar também a prioridade no âmbito das ações orçamentárias que apoiarão o projeto, quando essa informação estiver disponível; se não estiver, explicitar que não está.)

d. Orientações para o funcionamento do Projeto

(Neste item, devem ser apresentados as premissas e os tópicos, no que couber ao projeto, que irão nortear o desenvolvimento do planejamento do projeto, como:)

- 1) Situação para o emprego operacional ou administrativo dos produtos do Projeto
- 2) Atuação conjunta com outros órgãos ou Forças
- 3) Dispositivo legal para a execução do Projeto
- 4) Direcionamento didático e seus desdobramentos em relação aos órgãos responsáveis pela instrução e pelo ensino militar, caso haja consequências para a área de instrução ou ensino militar
- 5) Integração com outros projetos já existentes
- 6) Órgão gestor do Projeto
- 7) Designação do local onde será desenvolvido o Projeto (Local da gerência do projeto e local onde serão realizadas as atividades do projeto para criação do seu produto. Não necessariamente esses dois locais são o mesmo.);
- 8) Vinculações necessárias com ODG, ODS, ODOp, C Mil A, OADI e OM
- 9) Acréscimo de efetivo necessário, assim como sua origem
- 10) Indicação da necessidade ou não de um Plano de Desfazimento, no caso de SMEM a serem obtidos/substituídos/desativadas/descontinuados
- 11) Outras condicionantes.

e. Implantação

- 1) (Estabelecimento do cargo de gerente e, se for o caso, o de supervisor.)
- 2) (Atribuição de responsabilidades específicas que ultrapassem o poder decisório do gerente.)
- 3) (Estabelecimento de marcos e metas consideradas impositivas no planejamento do projeto pelo escalão superior.)
- 4) Faseamento do Projeto (se for o caso)
- 5) (Outras instruções julgadas necessárias)

f. Organização do Projeto

(Instruções específicas quanto:)

- 1) Composição da equipe
  - a) Designação do Gerente do Projeto (se já não tiver sido feito)
  - b) Designação do Supervisor do Projeto (quando for o caso)
  - c) Demais integrantes da equipe do Projeto



- 2) Etapas impostas pelo escalão superior
- 3) Regime de trabalho (cumulativo ou exclusivo)
- 4) Condicionantes para a elaboração de QO, QCP e QDMP (se for o caso)
- 5) Movimentação de pessoal (se for o caso)
- 6) Supressão de etapas do Projeto
- 7) Sistemática para a nomeação de instrutores e monitores (caso o projeto se refira à implantação de estabelecimento de ensino.)
- 8) (Demais instruções ou premissas, estas devem estar explícitas como premissas) que forem julgadas úteis.)

g. Recursos disponíveis para a implantação do Projeto

(Indicar, após consulta aos gestores das Ações Orçamentárias (AO), a origem dos recursos orçamentários para as obtenções, implantação e custeio do projeto, bem como qual(is) Programa(s) ou ODS/ODOp será(ão) responsável(is) pelos recursos orçamentários demandados pelo projeto e o respectivo cronograma de desembolso.

(Tecer comentários a respeito do aproveitamento de equipamentos, materiais já adquiridos pelos órgãos de suprimento ou a serem remanejados em proveito do projeto.)

h. Exclusões

(Exclusão é uma ação que, pelas características do projeto, poderia fazer parte de seu escopo, mas que, por um motivo qualquer, não fará parte do escopo do projeto. A AP deve ser clara quanto ao que deverá ficar fora do escopo **a priori**. Por exemplo, em um projeto de vacinação da população, pode ser uma exclusão do projeto o desenvolvimento da vacina, pois a vacina será comprada de determinado fornecedor.)

i. Restrições

(Restrições aspectos que podem restringir o andamento do projeto. Não confundir com riscos.)

## 5. ATRIBUIÇÕES

(Estabelecer as atribuições dos envolvidos no planejamento e na execução do projeto. Não se pode atribuir função a órgão que não esteja na cadeia de comando da Autoridade Patrocinadora do projeto.) (Como exemplo, pode-se citar:)

a. Estado-Maior do Exército

---

b. ODS/ODOp e OADI

---

c. Comandos Militares de Área e OM

---

d. Gerente do Projeto (listar as atribuições do gerente que ainda não constam nas NEGAPEB)

e. Supervisor do projeto (listar as atribuições do gerente que ainda não constam nas NEGAPEB)



## 6. PRESCRIÇÕES DIVERSAS (exemplos)

a. As ações decorrentes da presente Diretriz poderão ter seus prazos alterados pela AP, assessorada pelo gerente do projeto e pelo respectivo Escritório de Projetos, se houver.

b. Caberá, ainda, aos ODS/ODOp, C Mil A, OADI e OM envolvidos:

1) designar, atendendo solicitação formal do gerente do projeto, um oficial superior seu representante, informando os dados pessoais desse militar;

2) participar, por intermédio de seu representante, das reuniões de coordenação a serem realizadas pelo órgão que determinou a implantação do projeto, pelo gerente ou pelo supervisor do projeto;

3) se necessário, propor à AP alterações em ações programadas; e

4) adotar outras medidas, na sua esfera de competência, que facilitem a operacionalização desta Diretriz.

c. Estão autorizadas as ligações necessárias ao desencadeamento das ações referentes à condução deste projeto, entre o gerente e todos os órgãos envolvidos, porém as decisões a respeito do projeto ou em consequência do projeto deverão ser tomadas pelas autoridades competentes.

Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Autoridade Patrocinadora

(Observação: caso algum dos itens não seja aplicável, fazer constar do referido item a seguinte expressão: "NÃO APLICÁVEL").



## ANEXO F - MODELO DE DECLARAÇÃO DE ESCOPO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo).



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### DECLARAÇÃO DE ESCOPO DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

|                |                                        |
|----------------|----------------------------------------|
| Preparado por: | Revisado em:<br><br>Folha ____ de ____ |
| Data:          |                                        |
| Aprovado por:  |                                        |
| Data:          |                                        |

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

#### 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

(Retirada da Diretriz de Implantação do Projeto)

- a. Projeto: (Inserir o nome do projeto)
- b. Gerente do Projeto: (Posto e nome)
- c. Supervisor do Projeto (opcional, posto e nome)

#### 2. JUSTIFICATIVA DO PROJETO

(Neste item é descrito, sucintamente, o problema ou a oportunidade que justifica o desenvolvimento do projeto, fazendo-se uma breve descrição da situação atual. Deve-se contextualizar a importância do projeto para a organização e, se necessário, explicar os impactos para o mesmo caso o projeto não seja executado. Deve-se, ainda, explicitar o alinhamento estratégico do projeto. Normalmente, é baseada na Diretriz de Implantação do Projeto; se não for refinada pelo gerente, basta citar o documento. Segue como exemplo a criação de um Centro de Instrução abaixo.)

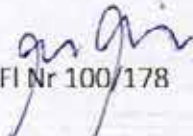
##### EXEMPLO:

Atualmente, a manutenção de material X é dependente da empresa Y, com a qual o Exército mantém contrato, havendo, portanto, a necessidade de especialização de pessoal para execução dessa tarefa.

Existe uma demanda anual para especialização de pessoal (oficiais e sargentos) nas técnicas específicas de emprego e de manutenção do material em questão.

O Exército necessita desenvolver e validar uma doutrina de emprego da Força Terrestre, no tocante ao emprego desse material.

Assim, a criação do Centro de Instrução viabilizará entre outras:

  
FI Nr 100/178



- a especialização do pessoal necessário para suprir a demanda para a tarefa de manutenção do material;
- o aprimoramento da doutrina de emprego do material;
- facilidade de coordenação, principalmente com o EME e COTER; e
- este projeto permitirá (ou contribuirá para) a consecução de \_\_\_\_ Objetivo Estratégico.

### 3. OBJETIVO(S) DO PROJETO

(Descrever o(s) objetivo(s) do Projeto – o que se quer alcançar com o projeto. Normalmente, é baseado na Diretriz de Implantação do Projeto; se não for refinada pelo gerente, basta citar o documento. Pode ser subdividido em Objetivo Geral e Objetivos Específicos – opcional.)

### 4. ENTREGAS DO PROJETO

(Este item é o **core** da Declaração. Aqui são descritas as entregas do projeto (produtos, serviços ou resultados, incluindo resultados auxiliares, como documentos, relatórios, etc.) Todas as entregas do projeto, inclusive as intermediárias, precisam estar aqui discriminadas, para que se possam prever os outros aspectos do projeto, como orçamento, tempo e riscos.) (Aqui, os tópicos gerais poderão ser as grandes frentes de trabalho da respectiva EAP, que deverá ser anexada à Declaração de Escopo. Os desdobramentos das frentes de trabalho, dos tópicos, seriam outros níveis da EAP.)

#### Exemplos de tópicos e itens constantes:

- a. Instalações para o funcionamento da OM: instalações existentes, projeto de engenharia, projeto arquitetônico, licitação, acompanhamento das obras, ocupação.
- b. Legislação que dê amparo legal à criação da OM: legislação existente, legislação a ser criada, consequências e reflexos.
- c. Proposta de estrutura organizacional para o pleno funcionamento da OM.
- d. Material para:
  - 1) emprego militar: existentes, necessários, obtenção.
  - 2) mobiliar as instalações: mobília, equipamentos, instrumentos, materiais de consumo para início do funcionamento, outros materiais.
  - 3) informatizar a OM: infraestrutura lógica, computadores, impressoras, outros equipamentos para utilização e manutenção da rede interna da OM; e
  - 4) estabelecer a rede telefônica: infraestrutura, central, telefones, outros equipamentos para operação e manutenção da rede.
- e. pessoal necessário para funcionar a OM: competências necessárias, efetivo existente, efetivo necessário, transferências
- f. rotina de trabalho (processos) para funcionamento da OM:

### 5. EXCLUSÕES ESPECÍFICAS (opcional)

(Relacionar as atividades que, por sua afinidade com a natureza do projeto, poderiam fazer parte do mesmo, porém, por algum motivo que deve ser explicado, não faz parte do escopo do projeto.)



Exemplos:

- a. Elaboração do projeto para construção, pois a CRO já definiu o projeto de engenharia.
- b. Capacitação de recursos humanos não serão necessários porque é uma premissa do projeto já receber todo o pessoal capacitado.
- c. Realizar a manutenção do material recebido por remanejamento não será uma atividade do projeto porque a manutenção do material remanejado está a cargo da OM de origem.

(Normalmente, é baseada na Diretriz de Implantação do Projeto, mas podem ter sido alteradas, devido ao refinamento das informações existentes até o momento. Neste caso, deixar isso claro para a AP.)

## 6. RESTRIÇÕES (opcional)

(Descrever fatos que estão prejudicando o projeto ou que prejudicarão, principalmente as restrições referentes a custo, prazo, escopo e qualidade. Normalmente, as restrições são baseadas na Diretriz de Implantação do Projeto, mas podem ter sido alteradas, devido ao refinamento das informações existentes até o momento. Neste caso, deixar isso claro para a AP.) (Como restrições são fatos, não se podem confundir com riscos, que são eventos incertos.) (É necessário informar qual é a restrição e explicitar no documento por que tal fato está sendo considerado uma restrição para o projeto. E a AP, que deverá aprovar a Declaração de Escopo, pode não concordar em considerar esse fato como uma restrição.)

## 7. PREMISSAS (opcional)

(Indicar suposições consideradas como verdadeiras para o planejamento ou a execução do projeto. Normalmente, são baseadas na Diretriz de Implantação do Projeto, mas podem ter sido alteradas, devido ao refinamento das informações existentes até o momento. Neste caso, deve-se deixar isso claro para a AP.) (Exemplo: cotação do dólar, no caso de um projeto com compra de material no exterior.) (É importante listar as premissas, pois as partes interessadas precisam estar cientes das suposições em que o projeto está baseado, para ter ideia, entre outros aspectos, do nível do risco do projeto.)

## 8. APÊNDICES:

APÊNDICE I - Estrutura Analítica do Projeto (EAP);

APÊNDICE II - Dicionário da EAP;

APÊNDICE III - Cronograma Físico-Financeiro Inicial (para subsidiar a aprovação da Declaração de Escopo e da EAP, com o Dicionário, pela Autoridade Patrocinadora).

APÊNDICE X - (Devem ser anexados todos os documentos referentes a requisitos que, no momento de apresentar esta Declaração para a aprovação, já estejam prontos.)

Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

Gerente do Projeto

Aprovo:

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou Sch/EME, etc).



## APÊNDICE I AO ANEXO F - MODELO DE ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo).



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### APÊNDICE I À DECLARAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

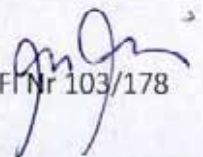
#### ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

|                |                                      |
|----------------|--------------------------------------|
| Preparado por: | Revisado em:<br><br>Folha ____ de __ |
| Data:          |                                      |
| Aprovado por:  |                                      |
| Data:          |                                      |

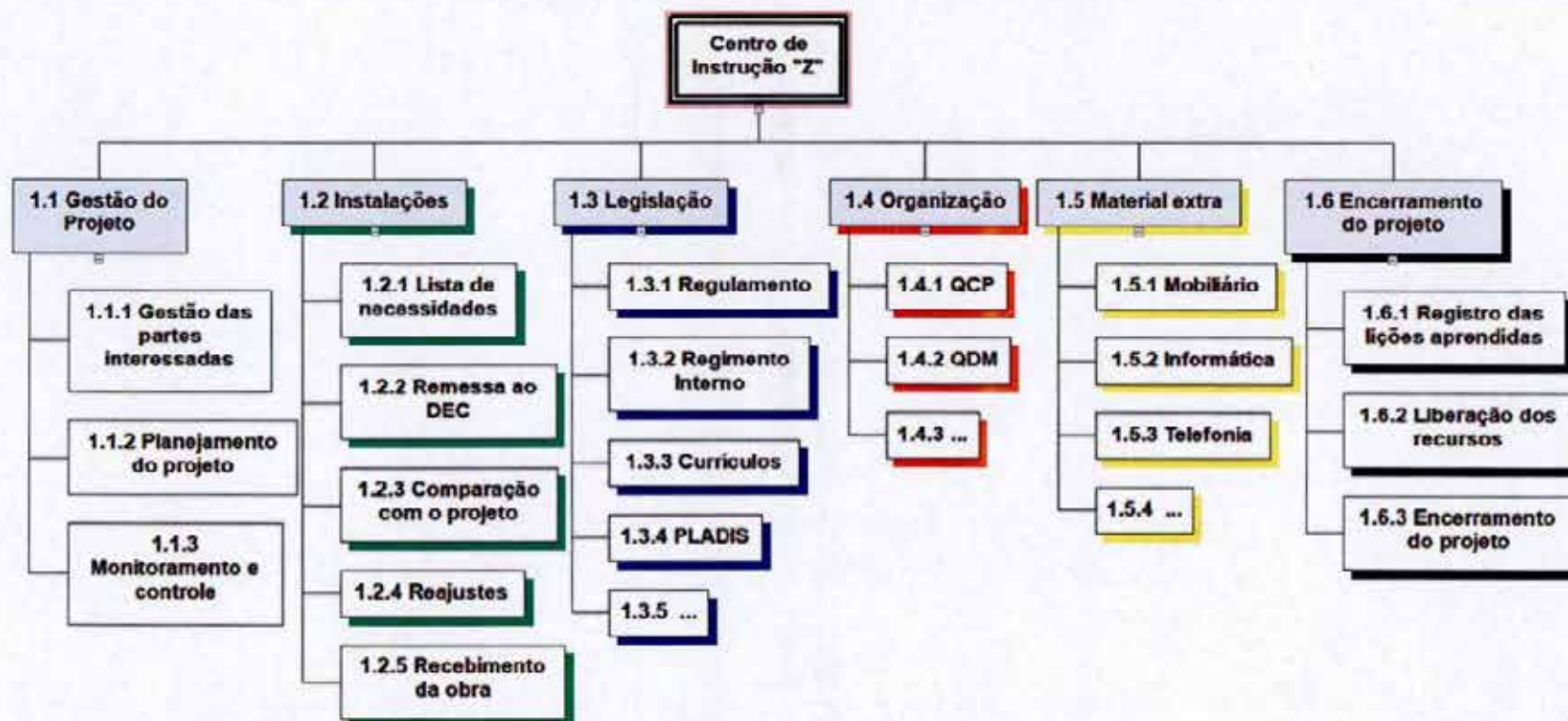
(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura.)

#### 1º EXEMPLO DE EAP (GRÁFICO)

(Para efeito de compreensão dos níveis da EAP, considera-se o "1. Centro de Instrução" como o primeiro nível da EAP. No segundo nível em amplitude, estão as Frentes de Trabalho, caracterizadas pelos números "1.1 Gestão do projeto, 1.2 Instalações, 1.3 Legislação, 1.4 Organização, 1.5 Material extra e 1.6 Encerramento do projeto". Os níveis mais baixos de uma EAP são os Pacotes de Trabalho, em que se enxergam com mais facilidade aspectos pontuais relativos a custos, a necessidade de recursos humanos, a tempo e ao próprio escopo, além de riscos associados.)

  
Ff Nr 103/178





2º EXEMPLO DE EAP (ANALÍTICO) Centro de Instrução Z

#### 1.1 Gestão do Projeto

1.1.1 Gestão das partes interessadas

1.1.2 Planejamento do projeto

1.1.3 Acompanhamento e controle

#### 1.2 Preparação das instalações (construção)



- 1.2.1 Elaboração da lista de necessidades para o CI
- 1.2.2 Envio da lista ao Departamento de Engenharia Construção - DEC
- 1.2.3 Comparação da lista com o projeto elaborado pelo DEC
- 1.2.4 Reajustes necessários
- 1.2.5 Recebimento das instalações construídas

### 1.3. Preparação da legislação

- 1.3.1 Proposta de Regulamento
- 1.3.2 Proposta de Regimento Interno
- 1.3.3 Proposta de Currículos, em coordenação com o DECEX.
- 1.3.4 Proposta de Plano do Disciplinas (PLADIS), em coordenação com o DECEX
- 1.3.5 .....

### 1.4 Estrutura Organizacional

- 1.4.1 Proposta de QCP
- 1.4.2 Proposta de QDM
- 1.4.3 .....

### 1.5 Material fora do QDM

- 1.5.1 Mobiliário para escritório
- 1.5.2 Material de informática
- 1.5.3 Material de telefonia
- 1.5.4 .....

### 1.6 Encerramento

- 1.6.1 Registro das lições aprendidas
- 1.6.2 Liberação de recursos



### 1.6.3 Encerramento do projeto

Local e data.

---

(Posto e Nome)  
Gerente do Projeto

Aprovo:

---

(Posto e Nome)  
Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou SCh/EME, etc).

(É comum a AP se ater somente até o terceiro nível da EAP para sua aprovação. Principalmente em projetos menos complexos, a partir do quarto nível as atividades já entram no nível gerencial, a cargo do GP e sua equipe. Esse detalhamento deve ser acordado entre a AP e o GP.)



APÊNDICE II AO ANEXO F - MODELO DE DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo).



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

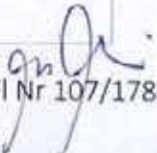
APÊNDICE II À DECLARAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

DICIONÁRIO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

|                |                                    |
|----------------|------------------------------------|
| Preparado por: | Revisado em:<br>Folha ____ de ____ |
| Data:          |                                    |
| Aprovado por:  |                                    |
| Data:          |                                    |

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura.)

| Item | Atividade/Pacote de Trabalho                                      | Descrição/Especificação | Entrega(s) e Critério(s) de aceitação | Responsável        |
|------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| 1.   | Implantação do Sistema Operacional Defesa Antiaérea.              |                         | -                                     | Gerente do projeto |
| 1.1  | Obtenção do Sistema de materiais de DAAe de Baixa Altura – Fase 1 |                         | -                                     | Gerente do Projeto |

  
FI Nr 107/178



|       |                                                                    |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                         |
|-------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1.1.1 | Obtenção do Sistema Seção de Missil Baixa Altura (Sec Msl Bx Altu) | Obtenção das Seções de Artilharia Antiaérea (AAAe) constituídas por mísseis AAe tipo seguidor de fecho, Centro de Operações Antiaéreas Eletrônico de Seção (COAAe Elt Sec), Radar de Busca (SABER M60) | Sec Msl Bx Altu e integrado ao legado existente nas Organizações Militares (OM) de AAAe e respectivo Suporte Logístico Integrado (SLI).<br>Aceitação conforme a Portaria Nº 139-EME, de 17 SET 2012, que aprova os Requisitos Operacionais Básicos (ROB) Nº 03/12 – Sistema Operacional Defesa Antiaérea (Sist Op DA Ae) e Requisitos Técnico Básicos (RTB) decorrentes. | DCT, Equipe de Gerenciamento do Projeto |
| 1.1.2 | Aquisição do Sistema de Comunicações da Sec Msl Bx Altu            |                                                                                                                                                                                                        | Aceitação conforme a Portaria Nº 139-EME, de 17 SET 2012, que aprova os ROB Nº 03/12 – Sist Op DA Ae e Requisitos Técnico Básicos (RTB) decorrentes.                                                                                                                                                                                                                     | C Com GEx                               |

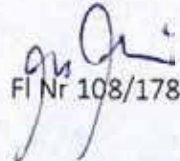
Local e data.

(Posto e Nome)  
Gerente do Projeto

Aprovo:

(Posto e Nome)  
Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou SCh/EME, etc).

  
FI Nr 108/178



### APÊNDICE III AO ANEXO F - MODELO DE CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO INICIAL DO PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo).



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

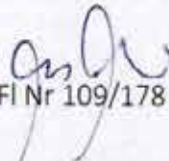
### APÊNDICE III À DECLARAÇÃO DO ESCOPO DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

#### CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO INICIAL

|                |                    |
|----------------|--------------------|
| Preparado por: | Revisado em:       |
| Data:          | Folha ____ de ____ |
| Aprovado por:  |                    |
| Data:          |                    |

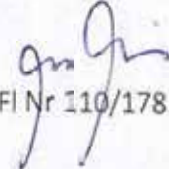
(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura.)

**Exemplo 1** (Obs: a unidade de tempo utilizada em cronogramas pode ser Ano, Mês, Semana, Dia, conforme a duração total do projeto.)

  
FI Nr 109/178



| Item  | Atividades/Tarefas                                       | Custos Estimados<br>(em mil R\$) | Cronograma   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|-------|----------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|       |                                                          |                                  | 2024         |              | 2025         |              | 2026         |              | 2027         |              | 2028         |              | 2029         |              |
|       |                                                          |                                  | 1° Sem       | 2° Sem       | 1° Sem       | 2° Sem       | 1° Sem       | 2° Sem       | 1° Sem       | 2° Sem       | 1° Sem       | 2° Sem       | 1° Sem       | 2° Sem       |
|       |                                                          |                                  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| 1.1   | Obtenção do Sistema de materiais DAAe Bx Altu - Fase 1   | R\$ XXX.XXX,XX                   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| 1.2   | Desenvolvimento tecnologias DAAe                         | R\$ XXX.XXX,XX                   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| 1.3   | Obtenção do Sistema de Materiais DAAe Bx Altura - Fase 2 | R\$ XXX.XXX,XX                   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| 1.4   | Obtenção do Sistema de materiais DAAe Média Altura       | R\$ XXX.XXX,XX                   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| 1.5   | Avaliação do Sist Op Aae                                 | R\$ XXX.XXX,XX                   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| 1.6   | Obtenção da Infraestrutura Logística                     | R\$ XXX.XXX,XX                   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| 1.7   | Infraestrutura Educação                                  | R\$ XXX.XXX,XX                   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| TOTAL |                                                          | R\$ XX.XXX,XX                    | R\$ X.XXX,XX | R\$ X.XXX,XX | R\$ X.XXX,XX | R\$ X.XXX,XX | R\$ X.XXX,XX | R\$ X.XXX,XX | R\$ X.XXX,XX | R\$ X.XXX,XX | R\$ X.XXX,XX | R\$ X.XXX,XX | R\$ X.XXX,XX | R\$ X.XXX,XX |

  
 FI Nr 110/178



### Exemplo 2

[illegible]

**Observações:**

1) Os campos ODG/ODOp/ODS Responsável e Projeto/Programa ou Atividade devem ser preenchidos caso já se tenha conhecimento sobre os responsáveis pelo aporte orçamentário do objeto em questão ou se o projeto a ser executado sugere os possíveis responsáveis. Caso contrário, não se deve preencher.

2) O custeio decorrente durante a implantação do projeto deve abarcar todo o ciclo de vida do material/projeto, traduzido em anos.

Local e data.

Aprovo:

(Posto e Nome)  
Gerente do Projeto

(Posto e Nome)  
Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou Sch/EME, etc).

FI Nr 111/178



## ANEXO G - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo).



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

(Em princípio, as OM optarão por confeccionar o Plano de Gerenciamento do Projeto otimizado. Se visualizada a necessidade, outros documentos de gerenciamento de projeto poderão ser inseridos no Plano. Essa decisão é da AP do projeto, assessorada pelo gerente do projeto.)

|                                                                               |                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Preparado por:</b><br><b>Data:</b><br><b>Aprovado por:</b><br><b>Data:</b> | <b>Revisado em:</b><br><b>Folha ____ de ____</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

#### 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

a. Autoridade Patrocinadora (funcional): **Ch DCT**

b. Equipe do Projeto:

1) Gerente do Projeto:

Telefone:

Email:

2) Supervisor do Projeto:

Telefone:

Email:

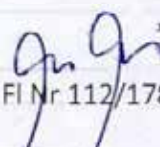
c. Data de início do Projeto:

d. Data prevista para o término do Projeto:

#### 2. OBJETIVO(S) DO PROJETO

(Listar todos os objetivos pretendidos com a implementação do projeto.)

#### 3. INFORMAÇÕES ADICIONAIS (opcional)

  
FI Nr 112/178



#### 4. ANEXOS

ANEXO A - Declaração de Escopo

ANEXO B - Cronograma

ANEXO C - Plano de Gerenciamento dos Custos e do Orçamento

ANEXO D - Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

ANEXO E - Plano de Gerenciamento das Comunicações

ANEXO F - Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

ANEXO G - Plano de Gerenciamento de Riscos e Oportunidades

ANEXO H - Plano de Gerenciamento da Qualidade

ANEXO I - Plano de Gerenciamento de Mudanças

ANEXO J - Outros julgados necessários

Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

Gerente do Projeto

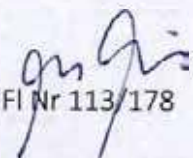
Aprovo:

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou SCh/EME, etc).

(Observação: a profundidade das informações e até a existência de documentos anexos dependerão da complexidade do projeto e da necessidade de menos ou mais documentos de planejamento e monitoramento e controle. Se não houver necessidade de confeccionar algum anexo, por motivo de haver poucas informações sobre determinada área de conhecimento, não justificando a abertura de um anexo, essas informações podem constar do corpo do Plano do Projeto, dispensando o anexo. A AP, com assessoramento do GP, decidirá se insere informações necessárias de uma área de conhecimento em gerenciamento de projeto (R.H., qualidade, etc) no corpo do Plano ou se será confeccionado o respectivo anexo.)

  
Fl Nr 113/178



## ANEXO H - MODELO DE CRONOGRAMA DO PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### CRONOGRAMA DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

|                |                    |
|----------------|--------------------|
| Preparado por: | Revisado em:       |
| Data:          | Folha ____ de ____ |
| Aprovado por:  |                    |
| Data:          |                    |

(Quadro mantido nas vias digitais e suprimido no momento da impressão para a assinatura)

#### 1º Exemplo de Cronograma

| Nº EAP  | Atividades/Tarefas                    | Início   | Fim      | Responsável  | Dependências |
|---------|---------------------------------------|----------|----------|--------------|--------------|
| 1       | REMANESCENTE ADEQUAÇÃO DA 9ª CIA COM  | 01/07/13 | 10/12/13 | TC Jonas     |              |
| 1.1     | PAVILHÃO COMANDO                      | 01/07/13 | 10/12/13 | Maj Ferreira |              |
| 1.1.1   | SERVIÇOS TÉCNICOS PROFISSIONAIS       | 01/07/13 | 10/12/13 | Ten Sillas   |              |
| 1.1.1.1 | SERVIÇOS TÉCNICOS PROFISSIONAIS       | 01/07/13 | 09/08/13 | Ten Sillas   |              |
| 1.1.1.2 | SERVIÇOS AUXILIARES E ADMINISTRATIVOS | 01/07/13 | 10/12/13 | Cap Gilberto |              |
| 1.1.1.3 | TAXAS, IMPOSTOS E LICENÇAS            | 01/07/13 | 09/07/13 | Cap Gilberto |              |
| 1.1.1.4 | SERVIÇOS DE DEMOLIÇÕES E REMOÇÕES     | 01/07/13 | 26/07/13 | Ten Eduardo  |              |
| 1.1.2   | EDIFICAÇÃO                            | 10/07/13 | 10/12/13 | Cap Oliveira |              |
| 1.1.3   | INFRAESTRUTURAS                       | 10/07/13 | 10/09/13 | Ten Sillas   |              |
| 1.1.3.1 | REDE ELÉTRICA                         | 10/07/13 | 20/08/13 | Ten Sillas   | 8            |
| 1.1.3.3 | EQUIPAMENTOS ESPECIAIS                | 29/07/13 | 06/08/13 | Ten Sillas   | 11TT         |
| 1.1.3.4 | POÇOS/CISTERNA/CACIMBAS               | 31/07/13 | 10/09/13 | Ten Eduardo  | 15TT         |
| 1.2     | PAVILHÃO PELOTÃO COMUNICAÇÃO          | 01/07/13 | 10/10/13 | Cap Oliveira |              |
| 1.2.1   | SERVIÇOS TÉCNICOS PROFISSIONAIS       | 01/07/13 | 10/10/13 | Ten Sillas   |              |



|         |                                         |          |          |              |     |
|---------|-----------------------------------------|----------|----------|--------------|-----|
| 1.2.1.1 | SERVIÇOS TÉCNICOS PROFISSIONAIS         | 02/10/13 | 10/10/13 | Ten Sillas   | 45  |
| 1.2.1.2 | SERVIÇOS DE DEMOLIÇÕES E<br>REMOÇÕES    | 01/07/13 | 12/07/13 | Ten Eduardo  |     |
| 1.2.2   | EDIFICAÇÃO                              | 01/07/13 | 10/10/13 | Cap Oliveira |     |
| 1.2.2.1 | INSTALAÇÕES ELÉTRICAS                   | 05/08/13 | 30/08/13 | Ten Sillas   | 41  |
| 1.2.2.2 | INSTALAÇÕES<br>TELEFÔNICAS/LÓGICAS/CFTV | 02/09/13 | 13/09/13 | Ten Sillas   | 39  |
| 1.3     | PAVILHÃO GARAGEM 01                     | 01/07/13 | 08/10/13 | Cap Oliveira |     |
| ***     | ***                                     | ***      | ***      | ***          | *** |



## 2º Exemplo de Cronograma

| Número da estrutura e tópicos | Nome da tarefa                                     | Duração  | Custo          | Início       | Término      | Predecessor |
|-------------------------------|----------------------------------------------------|----------|----------------|--------------|--------------|-------------|
| 1                             | 1 - REMANESCENTE ADEQUAÇÃO DA RUA COM              | 117 dias | R\$ 902.775,60 | Seg 01/01/13 | Ter 10/12/13 |             |
| 2                             | 1.1 - PAVILHÃO COMANDO                             | 117 dias | R\$ 726.846,24 | Seg 01/07/13 | Ter 10/12/13 |             |
| 3                             | 1.1.1 - SERVIÇOS TÉCNICOS PROFISSIONAIS            | 117 dias | R\$ 64.510,41  | Seg 01/07/13 | Ter 10/12/13 |             |
| 4                             | 1.1.1.1 - SERVIÇOS TÉCNICOS PROFISSIONAIS          | 30 dias  | R\$ 9.848,27   | Seg 01/07/13 | Sex 09/08/13 |             |
| 5                             | 1.1.1.2 - SERVIÇOS AUXILIARES E ADMINISTRATIVOS    | 117 dias | R\$ 41.746,38  | Seg 01/07/13 | Ter 10/12/13 |             |
| 6                             | 1.1.1.3 - TAXAS, IMPOSTOS E LICENÇAS               | 7 dias   | R\$ 425,25     | Seg 01/07/13 | Ter 09/07/13 |             |
| 7                             | 1.1.1.4 - SERVIÇOS DE DEMOLIÇÕES E REMOÇÕES        | 20 dias  | R\$ 329,68     | Seg 01/07/13 | Sex 26/07/13 |             |
| 8                             | 1.1.1.5 - CANTEIRO DE OBRAS                        | 7 dias   | R\$ 12.160,83  | Seg 01/07/13 | Ter 09/07/13 |             |
| 9                             | 1.1.2 - EDIFICAÇÃO                                 | 110 dias | R\$ 603.467,76 | Qua 10/07/13 | Ter 10/12/13 |             |
| 10                            | 1.1.3 - INFRAESTRUTURAS                            | 45 dias  | R\$ 58.868,10  | Qua 10/07/13 | Ter 10/09/13 |             |
| 11                            | 1.1.3.1 - REDE ELÉTRICA                            | 30 dias  | R\$ 22.538,18  | Qua 10/07/13 | Ter 20/08/13 | 8           |
| 12                            | 1.1.3.2 - REDE ELÉTRICA/ILUMINAÇÃO EXTERNA/SPDA    | 30 dias  | R\$ 15.982,86  | Qua 10/07/13 | Ter 20/08/13 | 8           |
| 13                            | 1.1.3.3 - EQUIPAMENTOS ESPECIAIS                   | 7 dias   | R\$ 467,73     | Seg 29/07/13 | Ter 06/08/13 | 11TT        |
| 14                            | 1.1.3.4 - POÇOS/ CISTERNA/ CACIMBAS                | 30 dias  | R\$ 19.879,32  | Qua 31/07/13 | Ter 10/09/13 | 15TT        |
| 15                            | 1.2 - PAVILHÃO PELOTOÃO COMUNICAÇÃO                | 74 dias  | R\$ 91.436,15  | Seg 01/07/13 | Qui 10/10/13 |             |
| 16                            | 1.2.1 - SERVIÇOS TÉCNICOS PROFISSIONAIS            | 74 dias  | R\$ 1.295,50   | Seg 01/07/13 | Qui 10/10/13 |             |
| 17                            | 1.2.1.1 - SERVIÇOS TÉCNICOS PROFISSIONAIS          | 7 dias   | R\$ 705,72     | Qua 02/10/13 | Qui 10/10/13 | 45          |
| 18                            | 1.2.1.2 - SERVIÇOS DE DEMOLIÇÕES E REMOÇÕES        | 10 dias  | R\$ 589,78     | Seg 01/07/13 | Sex 12/07/13 |             |
| 19                            | 1.2.2 - EDIFICAÇÃO                                 | 74 dias  | R\$ 90.140,05  | Seg 01/07/13 | Qui 10/10/13 |             |
| 20                            | 1.2.2.1 - INSTALAÇÕES ELÉTRICAS                    | 20 dias  | R\$ 28.447,16  | Seg 05/08/13 | Sex 30/08/13 | 41          |
| 21                            | 1.2.2.2 - INSTALAÇÕES TELEFÔNICAS/LÓGICAS/CFTV     | 10 dias  | R\$ 5.884,42   | Seg 02/09/13 | Sex 13/09/13 | 39          |
| 22                            | 1.2.2.3 - REVESTIMENTOS E TRATAMENTOS SUPERFICIAIS | 25 dias  | R\$ 14.932,92  | Seg 01/07/13 | Sex 02/08/13 |             |
| 23                            | 1.2.2.4 - PISOS/SOLEIRAS/RODAPÉS/DEGRAUS           | 15 dias  | R\$ 5.112,65   | Seg 05/08/13 | Sex 23/08/13 | 41          |
| 24                            | 1.2.2.5 - ESQUADRIAS/FERRAGENS/ARMÁRIOS EMBUTIDOS  | 5 dias   | R\$ 1.171,60   | Seg 01/07/13 | Sex 05/07/13 | 41II        |
| 25                            | 1.2.2.6 - VIDROS/ESPELHOS                          | 7 dias   | R\$ 4.989,01   | Seg 26/08/13 | Ter 03/09/13 | 42          |
| 26                            | 1.2.2.7 - PINTURAS                                 | 20 dias  | R\$ 28.944,62  | Qua 04/09/13 | Ter 01/10/13 | 44          |
| 27                            | 1.2.2.8 - LIMPEZA                                  | 7 dias   | R\$ 658,27     | Qua 02/10/13 | Qui 10/10/13 | 45          |
| 28                            | 1.3 - PAVILHÃO GARAGEM 01                          | 72 dias  | R\$ 34.209,84  | Seg 01/07/13 | Ter 08/10/13 |             |

Local e data.

(Posto e Nome)  
Gerente do Projeto

Aprovo:

(Posto e Nome)  
Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou SCh/EME, etc).

Fr Nr 116/178



## ANEXO I - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS E DO ORÇAMENTO DO PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A Autoridade Patrocinadora, assessorada pelo gerente do projeto, pode optar por o gerente do projeto poderá propor à AP acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo, visando a auxiliar a condução do projeto).



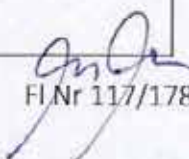
MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(...)

### PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS E DO ORÇAMENTO DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

|                |                                        |
|----------------|----------------------------------------|
| Preparado por: | Revisado em:<br><br>Folha ____ de ____ |
| Data:          |                                        |
| Aprovado por:  |                                        |
| Data:          |                                        |

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

| Nº na EAP (a) | Pacote de Trabalho (b) | Discriminação (c)                               | Aç Orç | Natureza da Despesa (ND) | Valor R\$ |
|---------------|------------------------|-------------------------------------------------|--------|--------------------------|-----------|
| 1.2           | Instalações            |                                                 | 14N3   |                          |           |
| 1.2.5         | Recebimento da obra    | Conjunto de instalações do Centro de Instrução. |        | 4490.51.00               |           |

  
FI Nr 117/178



| 1.4   | Material Extra |                                                               | 20FP |             |       |
|-------|----------------|---------------------------------------------------------------|------|-------------|-------|
| 1.4.1 | Mobiliário     | 01 Triturador de Papel - Marca Meno, Modelo C5200.            |      | 4490.52.36  |       |
|       |                | 01 Bebedouro tipo Garrafão, com garrafão.                     |      | 44490.52.39 |       |
|       |                | 03 Circulador de Ar , marca Arno 45 cm.                       |      | 4490.52.12  |       |
|       |                | 01 Rotulador eletrônico P-Touch, modelo PT-65 (fita 1/2 pol). |      | 490.52.36   |       |
| 1.4.2 | Informática    | 36 Microcomputadores Pentium IV, com MS Office 2003 e WXP.    |      | 4490.52.35  |       |
|       |                | 02 Impressoras Deskjet HP 9300 (imprime folha A3).            |      | 4490.52.32  | ..... |
|       |                | 01 Impressora Deskjet HP 8150                                 |      | 4490.52.32  | ..... |
|       | Total          |                                                               |      |             |       |

**APÊNDICE:** Estimativas Orçamentárias e de Custos do Projeto (Conforme modelo do "Apêndice ao Anexo I")

**Legenda:**

- (a) Preencher com a numeração da EAP.
- (b) Preencher somente com os pacotes que impliquem aquisição.
- (c) Descrever o que será adquirido ou contratado para o projeto.



Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Gerente do Projeto

Aprovo:

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou Sch/EME, etc).

(Observação: caso algum dos itens acima não seja aplicável ao estudo realizado, fazer constar do referido item a seguinte expressão: "NÃO APLICÁVEL")

**APÊNDICE AO ANEXO I - MODELO DE ESTIMATIVAS ORÇAMENTÁRIAS E DE CUSTOS DO PROJETO**

(O presente documento é apenas um modelo. O GP poderá propor à AP acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo, DE ACORDO COM OS DADOS DISPONÍVEIS).



**MINISTÉRIO DA DEFESA**  
**EXÉRCITO BRASILEIRO**  
(....)

**APÊNDICE PLANO DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS E DO ORÇAMENTO DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)**

**ESTIMATIVAS ORÇAMENTÁRIAS E DE CUSTOS DO PROJETO**

|                       |                           |
|-----------------------|---------------------------|
| <b>Preparado por:</b> |                           |
| <b>Data:</b>          |                           |
| <b>Aprovado por:</b>  |                           |
| <b>Data:</b>          |                           |
|                       | <b>Revisado em:</b>       |
|                       | <b>Folha ____ de ____</b> |

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura.)

**1. ORÇAMENTO PREVISTO**

Recursos orçamentários estimados para o projeto:

| AÇÃO<br>ORÇAMENTÁRIA<br>(Se conhecida) | ND | PERÍODO |    |    |     | TOTAL |
|----------------------------------------|----|---------|----|----|-----|-------|
|                                        |    | A1      | A2 | A3 | ... |       |
|                                        |    |         |    |    |     |       |
|                                        |    |         |    |    |     |       |



|       |       |  |  |  |  |  |
|-------|-------|--|--|--|--|--|
|       |       |  |  |  |  |  |
|       |       |  |  |  |  |  |
| TOTAL | GND 3 |  |  |  |  |  |
|       | GND 4 |  |  |  |  |  |

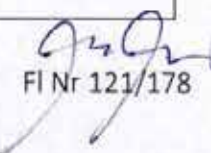
(Comentários e discussão relativos à tabela>

<As colunas ação e PI devem ser utilizadas conforme o contexto do projeto. Alguns contextos realizam o controle orçamentário pela ação orçamentária, enquanto outros utilizam o PI>

## 2. CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO ESTIMADOS

Os seguintes custos foram estimados para a implantação:

| Nº EAP                                | PACOTE DE TRABALHO   | PERÍODO |    |    |     | TOTAL |
|---------------------------------------|----------------------|---------|----|----|-----|-------|
|                                       |                      | A1      | A2 | A3 | ... |       |
| 1.1                                   | Pacote de trabalho A |         |    |    |     |       |
| ...                                   | ...                  |         |    |    |     |       |
| ...                                   | ...                  |         |    |    |     |       |
| ...                                   | ...                  |         |    |    |     |       |
| ...                                   | ...                  |         |    |    |     |       |
| 5                                     | Pacote de trabalho F |         |    |    |     |       |
| CUSTO DAS ATIVIDADES                  |                      | GND 3   |    |    |     |       |
|                                       |                      | GND 4   |    |    |     |       |
| CUSTO DE GERENCIAMENTO                |                      | GND 3   |    |    |     |       |
|                                       |                      | GND 4   |    |    |     |       |
| CUSTO TOTAL DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO |                      | GND 3   |    |    |     |       |
|                                       |                      | GND 4   |    |    |     |       |

  
FI Nr 121/178

### 3. CUSTOS DE CUSTEIO ESTIMADOS (Se o ciclo de vida do produto/serviço entregue na organização gerar custos de custeio)

Os seguintes custos foram estimados para o custeio:

| Nº EAP                   | PACOTE DE TRABALHO<br>(Ou Produto/Serviço) | PERÍODO |    |    |     | TOTAL |
|--------------------------|--------------------------------------------|---------|----|----|-----|-------|
|                          |                                            | A1      | A2 | A3 | ... |       |
| 1.1                      | Pacote de trabalho A                       |         |    |    |     |       |
| ...                      | (Ou Produto/Serviço)                       |         |    |    |     |       |
| ...                      | ...                                        |         |    |    |     |       |
| ...                      | ...                                        |         |    |    |     |       |
| ...                      | ...                                        |         |    |    |     |       |
| 5                        | Pacote de trabalho F                       |         |    |    |     |       |
| CUSTOS TOTAIS DO CUSTEIO |                                            |         |    |    |     |       |

(Comentários e discussão relativos à tabela)

### 4. QUADRO RESUMO

Tendo em vista o orçamento previsto e os custos estimados das atividades de implantação e custeio, o seguinte fluxo orçamentário foi estimado para o projeto:

| ESTIMATIVA            | ND | PERÍODO |    |    |     | TOTAL |
|-----------------------|----|---------|----|----|-----|-------|
|                       |    | A1      | A2 | A3 | ... |       |
| Orçamento do projeto  |    |         |    |    |     |       |
| Custos de implantação |    |         |    |    |     |       |
| Custos de custeio     |    |         |    |    |     |       |

(Comentários e discussão relativos à tabela)



Local e data.

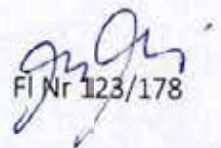
\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Gerente do Projeto

Aprovo:

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou SCh/EME, etc).

(O presente documento pode e deve ser adaptado aos diversos escalões da Força. Também pode haver adaptação, entre outras, nos períodos de tempo, no caso de projetos mais curtos.)

  
FI Nr 123/178

## ANEXO J - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo).



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

|                |                    |
|----------------|--------------------|
| Preparado por: | Revisado em:       |
| Data:          | Folha ____ de ____ |
| Aprovado por:  |                    |
| Data:          |                    |

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

#### 1. FINALIDADE

(O Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos deverá regular as medidas e orientações sobre como os recursos humanos do projeto serão definidos, mobilizados, gerenciados e controlados.)

#### 2. ORGANOGRAMA DO PROJETO

(É uma exibição gráfica dos membros da equipe do projeto e suas relações hierárquicas. Segue abaixo um exemplo.)



FI Nr 124/178



### 3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (exemplo)

| Competência                    | Descrição dos atributos                                                       | Nome          | Situação*                          | Ações Necessárias**                                               |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Gerenciar Projetos             | Comunicação, negociação, gestão de projetos complexos e fluência em Espanhol. | Gen José      | Equipe de gerenciamento do projeto | Necessita de Capacitação em Espanhol - avançado                   |
| Gerenciar Riscos               | Gerenciamento de riscos e auditoria de riscos - ISO 31000:2009                | Cel Marcos    | À disposição às 2ª e 3ª feiras     | Aguardar Implantação do núcleo de gerenciamento de riscos dos PEE |
| Planejar a Logística Integrada | Ciclo de vida do PRODE                                                        | Falta crítica | -                                  | Mobilizar uma pessoa em outra OM, à distância                     |

\* Membro da equipe, à disposição em tempo integral, à disposição em tempo parcial (2 dias por semana, por exemplo), entrega por tarefa, equipe a distância, outros.

\*\*Necessita capacitação em tal área, necessita adquirir tal ferramenta, estabelecer processo, outros.

(Inicialmente, deve-se fazer uma lista das competências necessárias ao projeto. A partir delas, o gerente vai planejar como gerá-las, por meio da mobilização de pessoas, treinamento, apoio externo, equipes **ad hoc**, parcerias, contratação de pessoas/serviços etc.)

### 4. EQUIPE DO PROJETO

(Apresenta a relação dos integrantes, bem como função e meios de contato. Exemplo:)

| Nº | Nome | Área/Cargo | E-mail funcional | Telefone funcional |
|----|------|------------|------------------|--------------------|
| 1  |      |            |                  |                    |
| 2  |      |            |                  |                    |

### 5. FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

(Uma boa solução é apresentar uma Matriz de Responsabilidades dos membros da equipe em relação às atividades que devem ser executadas conforme exemplo abaixo.)

| Nº | Nome        | Área                   | Planos |       |       |           |    |             |        |           | Outras responsabilidades* |
|----|-------------|------------------------|--------|-------|-------|-----------|----|-------------|--------|-----------|---------------------------|
|    |             |                        | Escopo | Tempo | Custo | Qualidade | RH | Comunicação | Riscos | Contratos |                           |
| 1  | Cel Carlos  | ODS/ODOp Btl/seção/etc | R,A    | A,C   |       | A         |    |             | A      |           |                           |
| 2  | Ten Cláudio |                        |        |       | R     | I         | R  |             |        | R         |                           |
| 3  | Sgt Marcos  |                        |        | R     |       | R         |    |             |        |           |                           |
| 4  |             |                        |        |       |       |           |    |             |        |           |                           |

R – Responsável, pessoa que responde pela atividade; E – encarregado por executar a atividade; C – Consultado (pessoa com conhecimento para orientar o planejamento ou a execução da atividade); I – Informado.

\* Caracterizar responsabilidades por aplicação de recursos, tomar decisões, assinar documentos, etc.

Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Gerente do Projeto

Aprovo:

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou SCh/EME, etc).

(Observação: caso algum dos itens acima não seja aplicável ao estudo realizado, fazer constar do referido item a seguinte expressão: "NÃO APLICÁVEL".)



## ANEXO K - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

|                |                                    |
|----------------|------------------------------------|
| Preparado por: | Revisado em:<br>Folha ____ de ____ |
| Data:          |                                    |
| Aprovado por:  |                                    |
| Data:          |                                    |

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

#### 1. INTRODUÇÃO

(Este plano tem por objetivo o estabelecimento das formas de comunicação para o projeto X, bem como as informações de métodos e ferramentas a serem utilizados nesse processo.)

#### 2. REQUISITOS DE COMUNICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

(Identificar os requisitos, os meios e a frequência de comunicação exigida para atender as partes interessadas e o projeto. Pode ser utilizada uma tabela para este item.)

#### 3. RESPONSABILIDADES DE COMUNICAÇÃO

(Indicar os responsáveis pela divulgação das informações do projeto, separados, preferencialmente por setor. Exemplo: Fulano é responsável pelas informações ao ODS/ODOp X. Estas informações podem integrar a tabela anterior.)

#### 4. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES

(Indicar as tecnologias de informação e comunicações a ser utilizada, os métodos e ferramentas específicos para o gerenciamento das informações do projeto. Indicar a necessidade de treinamento de elementos da equipe do projeto para utilização das tecnologias.)

#### 5. ARQUIVO DAS INFORMAÇÕES DE PROJETO

(Indicar a localização do arquivo dos documentos do projeto e a forma de consulta. Se os documentos forem arquivados eletronicamente, indicar forma de consulta, senha de acesso, etc.)

FI Nr 127/178

## 6. REUNIÕES

(Indicar o tipo do evento: reunião inicial, reunião decisória, de progresso, de aceitação, extraordinárias, de encerramento do projeto. Indicar o objetivo do evento. Indicar dias e horários agendados ou frequência para as reuniões sistemáticas do projeto. Indicar os participantes das reuniões ou grupos de audiência e as providências a serem tomadas para a realização das mesmas. Indicar a frequência.)

## 7. DOCUMENTOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

### a. Ata da Reunião

(Neste item deverá ser especificado a forma, o responsável pela confecção das atas, o responsável pela aprovação e emissão, e o meio de emissão.)

### b. Relatório de Situação do Projeto

(Neste item deverá ser especificado a forma, a frequência em que o relatório deverá ser emitido, o responsável, para quem, por quem e o meio de emissão. O Anexo "Q" apresenta um roteiro para elaboração do Relatório de Situação do Projeto. A AP poderá determinar outros itens a serem incluídos no relatório, assessorado pelo GP e com o auxílio do escritório de projetos, se houver.)

Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Gerente do Projeto

Aprovo:

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINA-TURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou Sch/EME, etc).

(Observação: caso algum dos itens acima não seja aplicável ao estudo realizado, fazer constar do referido item a seguinte expressão: "NÃO APLICÁVEL")



## ANEXO L - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DE PROJETO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

|                |                                    |
|----------------|------------------------------------|
| Preparado por: | Revisado em:<br>Folha ____ de ____ |
| Data:          |                                    |
| Aprovado por:  |                                    |
| Data:          |                                    |

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

#### 1. IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS (pode ser uma tabela)

- Nome da parte interessada:
- Grupo de interesse: (equipe de projeto, fornecedor, órgãos do governo, ODS/ODOp, etc.)
- Função na OM: (Ex.: S/3)
- Função no projeto: (supervisor, gerente financeiro, engenheiro do sistema, etc.)

#### 2. EXPECTATIVA COM O PROJETO OU PRODUTO DO PROJETO

(Pode ser incluída na tabela acima, se houver. Indicar a expectativa que o interessado tem em relação ao projeto e aos seus resultados.)

#### 3. REQUISITOS DO PROJETO OU DO PRODUTO DO PROJETO

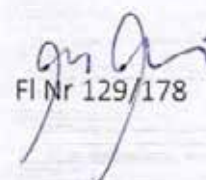
(Relacionar os requisitos do produto e/ou do projeto fornecidos pelas partes interessadas para atender as suas demandas/necessidades.)

#### 4. RECURSOS A SEREM FORNECIDOS PARA O PROJETO

(Indicar quais recursos cada parte interessada fornecerá para o projeto, SFC.)

#### 5. GRAU DE ENVOLVIMENTO NO PROJETO.

(Avaliar o grau de envolvimento de cada parte interessada.)

  
Fl Nr 129/178

## 6. AVALIAÇÃO DE IMPACTO

(Aplicar técnicas para avaliação de cada interessado, com vistas a definir a estratégia para cada um deles. Exemplo: matriz de poder e interesse ou poder e influência, poder e impacto...)



(Irá ajudar na definição da estratégia para obter apoio e reduzir obstáculos. Esse plano pode ser desenvolvido em formato de tabela, para facilitar o controle e o registro das partes interessadas.)

## 7. ESTRATÉGIA PARA OBTER APOIO E REDUZIR OBSTÁCULOS

(Indicar as possibilidades e estratégias para obter apoio e reduzir obstáculos.)

Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Gerente do Projeto

(Assinatura facultativa, uma vez que somente o próprio gerente do projeto, por se tratar de assuntos sensíveis, terá ciência desses dados, ou integrantes da equipe por ele autorizados)

(Observação: caso algum dos itens acima não seja aplicável ao estudo realizado, fazer constar do referido item a seguinte expressão: "NÃO APLICÁVEL".)



## ANEXO M - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E DE OPORTUNIDADES DO PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo)



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E DE OPORTUNIDADES DO PROJETO

(INSERIR NOME DO PROJETO)

|                |                    |
|----------------|--------------------|
| Preparado por: | Revisado em:       |
| Data:          | Folha ____ de ____ |
| Aprovado por:  |                    |
| Data:          |                    |

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

#### 1. METODOLOGIA

(Este item detalhará a forma como os riscos serão identificados, analisados e tratados, além de outros aspectos a serem controlados visando a otimização do tempo e dos recursos empregados nas ações de identificação e respostas aos riscos.)

- Será utilizada uma ferramenta de TI específica para o gerenciamento dos riscos.
- Serão estudados os riscos de outros projetos similares já finalizados para servirem de base para equipe de gerenciamento de projeto.
- Os riscos do projeto serão identificados e qualificados, e cada um deles terá pelo menos uma resposta planejada, a ser incluída no escopo e no cronograma do projeto.
- A execução do plano de gerenciamento de riscos deverá minimizar a criticidade dos riscos e maximizar as oportunidades, de forma que o projeto tenha maior probabilidade de chegar ao final dentro do escopo, prazo e custos previstos.

#### 2. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

(Este item detalhará as responsabilidades de cada parte envolvida para o gerenciamento dos riscos e das oportunidades.)

- Setor TI – auxiliar no controle dos riscos por meio da ferramenta de TI adotada, auxiliando o gerente de riscos.
- Gerente de riscos - encarregado do monitoramento dos riscos ao longo da execução do projeto, acionando os responsáveis pelas respostas com a oportunidade desejada e atualizando o plano de gerenciamento de riscos à medida que novos riscos são identificados e outros vão sendo retirados.
- Gerente do projeto - tratamento dos riscos junto ou diretamente com as partes interessadas.
- Responsáveis pelos Pacotes de Trabalho - identificação dos riscos nas suas áreas.



### 3. CATEGORIAS DOS RISCOS

(Este item informará quais serão as categorias de riscos que poderão enquadrar os riscos a serem identificados para o projeto.)

a. Técnicos (T): riscos que envolvem assuntos de complexidade técnica, tais como: equipamentos técnicos, conhecimentos técnicos, etc.

b. Gerenciamento (G): riscos provenientes de ações ou falhas do gerenciamento do projeto.

c. Externos (E): riscos provenientes de fatos ou ações ocorridos fora da xxxxxxxxx (organização a que pertence o projeto).

d. Organizacionais (O): riscos decorrentes de fatos ou ações ocorridas dentro da xxxxxxxxx (organização a que pertence o projeto), porém independentes da equipe de gerenciamento do projeto.

### 4. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

(Este item detalhará como os riscos deverão ser identificados e ações decorrentes da identificação.)

a. Os riscos iniciais serão identificados pela equipe de gerenciamento do projeto utilizando-se a técnica de **brainstorm**, e por especialistas e consultores utilizando a técnica **Delphi**. Também serão consultados documentos de projetos semelhantes. Outra técnica de identificação de riscos poderá ser sugerida por alguma parte interessada e, se aceita pelo gerente do projeto, será colocada em prática.

b. Nas reuniões de situação do projeto, os novos riscos identificados serão informados para toda a equipe do projeto e inseridos no Registro de Riscos.

c. A identificação dos riscos realizada até o nível necessário da EAP, para facilitar a atribuição das responsabilidades.

### 5. RECURSOS E CUSTOS PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS E DAS OPORTUNIDADES

(Este item detalhará informações a respeito do emprego de recursos financeiros para a identificação, análise e execução de respostas aos riscos e às oportunidades do projeto.)

a. **Software** para otimizar o gerenciamento de risco.

b. Planos de contingência: os recursos para tratar contingências deverão ser negociados com a Autoridade Patrocinadora, com exposição de motivos, necessidades e urgência visualizados, antes do começo da execução do projeto.

### 6. ANÁLISE DOS RISCOS

(Este item aborda como os riscos serão analisados.)

a. Os riscos e as oportunidades identificados serão analisados em relação à sua **PROBABILIDADE** de ocorrência e quanto ao seu **IMPACTO** no projeto, a fim de que se tenha noção das prioridades.

#### 1) Probabilidade:

- Muito Alta (MA): maior que 50%.
- Alta (A): entre 50% inclusive e 35% inclusive.
- Média (M): entre 35% exclusive e 25% inclusive.
- Baixa (B): entre 25% exclusive e 10% inclusive.



- Muito Baixa (MB): menor que 10%.

2) Impacto:

- Muito Baixo (MB): o impacto é irrisório em termos de escopo, custo, cronograma ou qualidade.
- Baixo (B): o impacto é mínimo em termos de escopo, custo, cronograma ou qualidade.
- Médio (M): o impacto afeta em cronograma, custo, escopo ou qualidade, porém os reflexos nas entregas não comprometem o projeto.
- Alto (A): impacta consideravelmente nas entregas do projeto.
- Muito Alto (MA): impacta consideravelmente nas entregas do projeto, podendo comprometer a iniciativa.

3) Criticidade: medida do risco ou oportunidade, calculada com o produto da Probabilidade com o Impacto ( $C = P \times I$ ).

- b. Matriz de exposição a riscos e oportunidades: o projeto utilizará a matriz definida nas NEGAPEB.
- c. Os riscos deverão ser analisados pelo **software** específico por intermédio de simulações.

## 7. RESPOSTAS AOS RISCOS

(Este item definirá quais serão as estratégias a serem utilizadas no tratamento dos riscos e das oportunidades, depois de identificados e analisados.)

a. As estratégias para se trabalhar com os riscos serão:

- 1) aceitar: nenhuma ação será programada para tratar o risco;
- 2) evitar: reprogramar atividades do projeto para que o risco desapareça;
- 3) mitigar: implementar ações para minimizar a probabilidade e/ou o impacto;
- 4) compartilhar: passar o impacto negativo da concretização do risco para outros.

b. As estratégias para se trabalhar com as oportunidades serão:

- 1) aceitar: nenhuma providência visualizada, no momento, para ser tomada;
- 2) provocar: garantir que a oportunidade seja concretizada;
- 3) compartilhar: estender o benefício a terceiros que possam capturar melhor a oportunidade em proveito do projeto;
- 4) melhorar: aumentar a probabilidade e/ou o impacto da oportunidade.

c. A atribuição da responsabilidade sobre um risco ou oportunidade a qualquer membro da equipe, ou mesmo de fora dela, não eximirá a responsabilidade do Gerente do Projeto, do Gerente de Riscos e Oportunidades, se houver, e da equipe de gerenciamento de riscos e oportunidades.

d. O gerente de riscos e oportunidades, se houver, deverá alertar o responsável e o executor da ação da respectiva resposta com a antecedência oportuna para que a resposta seja efetiva.

e. As respostas para o mesmo risco inerente serão tantas quantas forem necessárias para reduzir o risco a um nível aceitável.

## 8. OUTROS ASSUNTOS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DOS RISCOS E DAS OPORTUNIDADES

- a. Responsável pelo Plano: fulano de tal (gerente de riscos e oportunidades do projeto, se houver).
- b. Frequência de atualização do Plano: a critério do gerente do projeto.

c. Frequência de avaliação dos processos de riscos: a critério do gerente do projeto, sendo os relatórios apresentados ao Gerente do Projeto até xxxx da semana respectiva.

d. Riscos e oportunidades identificados, análises qualitativas e respostas: constantes do Registro de Riscos e Oportunidades (Apêndice).

Local e data:

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

Gerente do Projeto

Aprovo:

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou Sch/EME, etc).



APÊNDICE AO ANEXO M – MODELO DE REGISTRO DE RISCOS E OPORTUNIDADES DO PROJETO



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

APÊNDICE AO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E OPORTUNIDADES

REGISTRO DE RISCOS E OPORTUNIDADES (INSERIR NOME DO PROJETO)

|                                                   |                                    |
|---------------------------------------------------|------------------------------------|
| Preparado por:<br>Data:<br>Aprovado por:<br>Data: | Revisado em:<br>Folha ____ de ____ |
|---------------------------------------------------|------------------------------------|

(Este quadro é mantido nas vias digitais e suprimido no momento da impressão para assinatura.)

**1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO**

- Programa a que pertence (definido na Diretriz de Implantação, se for o caso.)
- Prioridade do Projeto (definida na Diretriz de Implantação.)
- Gerente do Projeto: posto e nome completo com nome de guerra destacado, órgão a que pertence, telefones funcionais, e-mail funcional.
- Supervisor do Projeto: (se for o caso.) (Idem gerente do projeto)
- Gerente de Riscos e Oportunidades: (se for o caso.) (Ibidem gerente do projeto)

**2. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS E OPORTUNIDADES**

| Nr ordem | Causa | Evento | Categoria (letra) | Identificador (pessoa que levantou o risco/oportunidade) |
|----------|-------|--------|-------------------|----------------------------------------------------------|
| 1        |       |        | O                 |                                                          |
| 2        |       |        | T                 |                                                          |

Legenda: T – técnico; E – externo; O – organizacional; GP – de gerenciamento de projeto.

### 3. ANÁLISE DOS RISCOS E OPORTUNIDADES IDENTIFICADOS

| Nr ordem | Probabilidade (P)<br>(MA, A, M, B ou MB, com a respectiva percentagem) | Impacto (I)<br>(MA, A, M, B ou MB, com o respectivo efeito no projeto) | Criticidade (C)<br>(MA, A, M, B ou MB, de acordo com $P \times I$ ) |
|----------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1        |                                                                        |                                                                        |                                                                     |
| 2        |                                                                        |                                                                        |                                                                     |

### 4. RESPOSTAS AOS RISCOS E ÀS OPORTUNIDADES

| Nr ordem | Criticidade inicial<br>(probabilidade x impacto) | Resposta<br>(ação que diminuirá a probabilidade ou o impacto) | Responsável<br>(pessoa responsável por implementar a resposta) | Data<br>(data para execução da resposta ao risco ou oportunidade) | Criticidade após resposta<br>(situação da criticidade após a implementação da resposta) |
|----------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        |                                                  |                                                               |                                                                |                                                                   |                                                                                         |
| 2        |                                                  |                                                               |                                                                |                                                                   |                                                                                         |

(Se a criticidade do risco residual (risco que restou após a aplicação da respectiva resposta ao risco inerente) não for satisfatória, esse risco residual deverá sofrer outra resposta, e assim por diante até que a criticidade final seja aceitável.)

### 5. OBSERVAÇÕES

.....

Local e data.

\_\_\_\_\_  
(NOME E POSTO)  
Gerente do Projeto

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEx ou SCh/EME, etc).



## **ANEXO N - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO**

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo, visando a auxiliar a condução do projeto.)



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(...)**

### **PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)**

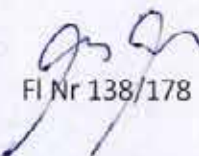
|                                                                               |                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Preparado por:</b><br><b>Data:</b><br><b>Aprovado por:</b><br><b>Data:</b> | <b>Revisado em:</b><br><b>Folha ____ de ____</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura)

#### **1. QUALIDADE DO PRODUTO**

(Observações: Sugere-se que o Plano seja subdividido, conforme o exemplo, pelas atividades constantes em cada nível da EAP, no que for aplicável ao controle da qualidade.)

| Requisitos da Qualidade                                  | Metas                                                 | Indicador de Qualidade                        | Avaliação do Desempenho Real (a) | Ação Proposta (a)                                           | Encarregado (b) | Recursos                                             | Treinamento                              |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>1. Para a atividade relativa a pessoal</b>            |                                                       |                                               |                                  |                                                             |                 |                                                      |                                          |
| Efetivo da OM de acordo com o QCP aprovado.              | Efetivo existente de oficiais igual a 80% dos claros. | Percentual de claros de oficiais preenchidos. | Efetivo existente igual a 75%.   | Doc ao Escalão Superior para completar os claros.           | .....           | Orçamento relativo à transferência de pessoal. (DGP) | Não aplicável.                           |
| Efetivo da equipe qualificada conforme o solicitado.     | Efetivo qualificado igual a 100% do solicitado.       | Percentual qualificado.                       | Pessoal qualificado igual a 60%. | Oficial ao Escalão Superior para a qualificação.            | .....           | Orçamento relativo ao ensino. (DECEX)                | Capacitação em gerenciamento de projeto. |
| Pessoal da equipe de acordo com referências solicitadas. | 100% do pessoal obedecendo à referência.              | Percentual dentro da referência.              | 70% da referência obedecida.     | Oficial ao Escalão Superior para a substituição do pessoal. | .....           | Orçamento relativo à Transf de pessoal. (DGP)        | Não aplicável.                           |

  
FI Nr 138/178



|                                                   |       |       |       |       |       |       |       |
|---------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>2. Para a atividade relativa à construção.</b> |       |       |       |       |       |       |       |
| .....                                             | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |
| <b>3. Para a atividade organizacional.</b>        |       |       |       |       |       |       |       |
| .....                                             | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... |

(a) Campos preenchidos durante a execução do projeto.

(b) Refere-se à pessoa encarregada pelas atividades de controle da qualidade, definida por ocasião da designação funcional dos integrantes da equipe constante no Plano do Projeto.

## 2. REQUISITOS

(Neste item, o gerente deverá anexar todos os documentos referentes aos requisitos, já consolidados e prontos para servirem de base para o controle da qualidade e para os processos de contratos e aquisições.)

(No caso de Projeto de obtenção de SMEM, os requisitos do SMEM constarão na documentação prevista as IG do de Vida SMEM.)

Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

Gerente do Projeto

Aprovo:

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou SCh/EME, etc).

  
FI Nº 139/178

## ANEXO O - MODELO DE PLANO DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS NO PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo, visando a auxiliar a condução do projeto.)



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### PLANO DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

|                |                    |
|----------------|--------------------|
| Preparado por: | Revisado em:       |
| Data:          | Folha ____ de ____ |
| Aprovado por:  |                    |
| Data:          |                    |

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura.)

#### 1. FINALIDADE

Este plano tem por finalidade o estabelecimento dos processos, papéis e responsabilidades para o gerenciamento das mudanças ocorridas no projeto (nome do projeto), bem como as informações envolvendo os critérios para a identificação, para a análise e para a aprovação dessas mudanças.

#### 2. ASPECTOS GERAIS

(Descrever as informações necessárias para o detalhamento do Plano.

#### 3. SITUAÇÕES QUE CARACTERIZAM MUDANÇAS NO PROJETO

(Descrever as definições das situações que caracterizam mudanças no projeto, bem como a descrição dos principais documentos do projeto que poderão sofrer mudanças ao longo do planejamento, da execução e do encerramento do mesmo. Neste contexto, pode ser considerado solicitação de mudança qualquer solicitação que cause impacto em produtos homologados/publicados em fases anteriores do projeto.)

#### 4. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES NO PROCESSO DE MUDANÇA

(Descrever os responsáveis pelo processo de gerenciamento de mudanças, bem como suas responsabilidades, tudo proposto pelo gerente do projeto, e aprovado pela autoridade patrocinadora.)

FI Nr 140/178



| Nome e função | Papel<br>(no projeto)    | Responsabilidades<br>(descrever as responsabilidades)                         |
|---------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|               | Gerente do Projeto       | (analisar impactos e dar parecer – por exemplo)                               |
|               | Supervisor do Projeto    | (organizar os documentos e coordenar a equipe de gerenciamento – por exemplo) |
|               | .....                    | (analisar e dar parecer – por exemplo)                                        |
|               | .....                    | (analisar e dar parecer – por exemplo)                                        |
|               | Escritório de Projetos   | (analisar e dar parecer – por exemplo)                                        |
|               | Autoridade Patrocinadora | (analisar e aprovar ou rejeitar – por exemplo)                                |
|               | outras...                |                                                                               |

## 5. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS NO PROJETO

(Descrever como ocorre o processo de gerenciamento de mudanças no projeto. Por exemplo: o tratamento de uma mudança se inicia após a emissão, por qualquer parte interessada, de uma Solicitação de Mudança. Esta solicitação é recebida pelo gerente do projeto, e as análises são realizadas. A Autoridade Patrocinadora, após receber os pareceres do Gerente do Projeto, do Escritório de Projetos e outros, se for o caso, avalia a solicitação de mudança e suas consequências e responde ao gerente do projeto, autorizando o mesmo a realizar a mudança ou rejeitando-a diretamente. Caso a AP rejeite a solicitação da mudança, esta é cancelada, e a informação segue para a autoridade solicitante da mudança. Caso a autoridade patrocinadora aprove a solicitação, a mudança, após atualização do respectivo registro, segue para implementação e para informação às partes interessadas.)

## 6. ANÁLISE DE IMPACTO DA MUDANÇA

(Uma mudança solicitada ao projeto deve ser analisada de forma a identificar o seu impacto no atendimento aos objetivos do projeto e alterações necessárias em parâmetros de planejamento: escopo, cronograma, custos, qualidade, riscos, etc, para viabilizar a sua execução. A partir dos impactos da mudança identificados pelo GP e analisados pelos outros envolvidos no processo, a AP tem à disposição informações para a decisão de aprovar a mudança proposta ou então recusá-la.)

## 7. OUTRAS CONSIDERAÇÕES

(Acrescentar, neste item, quaisquer outras informações julgadas necessárias para o melhor entendimento do processo de mudanças no projeto, que não se enquadram em itens acima.)

## 8. APÊNDICES

Apêndice I – Modelo de Solicitação e Parecer de Mudança

Apêndice II – Modelo de RCM (Relatório de Controle de Mudança)

Apêndice X – Outros julgados necessários

Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

Gerente do Projeto

Aprovo:

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou Sch/EME, etc).



## APÊNDICE I AO ANEXO O - MODELO DE SOLICITAÇÃO E PARECER DE MUDANÇA NO PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo, visando a auxiliar a condução do projeto).



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### APÊNDICE I AO PLANO DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS DO PROJETO SOLICITAÇÃO E PARECER DE MUDANÇA Nº \_\_\_\_ DO PROJETO (NOME DO PROJETO)

|                |                                        |
|----------------|----------------------------------------|
| Preparado por: | Revisado em:<br><br>Folha ____ de ____ |
| Data:          |                                        |
| Aprovado por:  |                                        |
| Data:          |                                        |

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

#### 1. IDENTIFICAÇÃO (item a cargo da equipe de gerenciamento do projeto)

|                     |                                                                                                                                                                        |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nº da Solicitação   | Solicitação de Mudança Nº ____ .<br>(número da solicitação de mudança, sequencial dentro do projeto.)<br>(campo preenchido pela equipe de gerenciamento do projeto)    |
| Data de recebimento | Solicitação recebida em ____ / ____ / ____ .<br>(data de recebimento da solicitação pela equipe do projeto) (campo preenchido pela equipe de gerenciamento do projeto) |

#### 2. DESCRIÇÃO DA MUDANÇA (a cargo da autoridade solicitante)

(Descrever detalhadamente a solicitação da mudança, explicitando a atividade que se quer mudar, como está e como deve ficar se a mudança for implementada, justificando os motivos para a implementação da mudança.) (Fazer alusão às atividades e entregas que mudarão de acordo com os itens da EAP e seu Dicionário.)

- Como está(ão) a(s) atividade(s) e/ou a(s) entrega(s) a ser(em) mudada(s)
  - Como ficará(ão) a(s) atividade(s) e/ou a(s) entrega(s) se a mudança solicitada for aprovada
  - Justificativas que provocaram esta solicitação de mudança
- Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
(Função da Autoridade Solicitante da Mudança)

### 3. ANÁLISE DE IMPACTO DO GERENTE DO PROJETO

(O gerente do projeto deverá informar detalhadamente o impacto visualizado da mudança no projeto, se aprovada, principalmente quanto a escopo, custo, cronograma, qualidade e riscos, sempre visando os objetivos do projeto.)

a. No Escopo

b. No Cronograma

c. Nos Custos

d. Na Qualidade

e. Nos Riscos

f. Outros impactos

(Informar outros impactos visualizados que não se enquadram nos itens acima.)

### 4. PARECER DO GERENTE DO PROJETO

(Descrever o parecer pela aprovação ou pela não aprovação da(s) mudança(s) proposta(s), parcialmente ou totalmente, precisando justificar. Se parcialmente, informar de forma clara qual(ais) parte(s) da solicitação deve(m) ser aprovada(s) e qual(ais) parte(s) deve(m) ser reprovada(s).)

### 5. OBSERVAÇÕES

(O gerente do projeto poderá inserir quaisquer observações que julgar necessárias e que não se enquadram em nenhum item anterior.)

Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Gerente do Projeto

### 6. PARECER

(Por exemplo, do escritório de projetos, tudo de acordo com o Plano de Gerenciamento de Mudanças do projeto)

(Descrever o parecer pela aprovação ou pela não aprovação da(s) mudança(s) proposta(s), parcialmente ou totalmente, precisando justificar. Se parcialmente, informar de forma clara qual(ais) parte(s) da solicitação deve(m) ser aprovada(s) e qual(ais) parte(s) deve(m) ser reprovada(s).)

Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Escritório de Projetos (ou outra autoridade)



## 7. DECISÃO DA AUTORIDADE PATROCINADORA

(Descrever a decisão pela aprovação ou pela não aprovação da(s) mudança(s) proposta(s), parcialmente ou totalmente, precisando justificar. Se parcialmente, informar de forma clara qual(ais) parte(s) da solicitação está(ão) aprovada(s) e qual(ais) parte(s) está(ão) reprovada(s).)

---

(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou SCh/EME, etc).

## APÊNDICE II AO ANEXO O - MODELO DE RELATÓRIO DE CONTROLE DE MUDANÇA NO PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo, visando a auxiliar a condução do projeto).



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### APÊNDICE II AO PLANO DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS DO PROJETO RELATÓRIO DE CONTROLE DE MUDANÇAS Nº \_\_\_\_ (verificar numeração dentro do projeto) (NOME DO PROJETO)

|                |                    |
|----------------|--------------------|
| Preparado por: |                    |
| Data:          |                    |
| Aprovado por:  |                    |
| Data:          |                    |
|                | Revisado em:       |
|                | Folha ____ de ____ |

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura.)

#### 1. IDENTIFICAÇÃO

|                                         |                                                                                                                               |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projeto                                 | (Descrever a sigla e o nome do projeto)                                                                                       |
| Data de abertura do RCM                 | (Informar a data de abertura deste RCM "dd/mm/aaaa".)                                                                         |
| Nº da Solicitação da Respectiva Mudança | (Informar o número da respectiva Solicitação de Mudança, sequencial dentro do projeto, a que se refere o presente Relatório.) |
| Solicitante da Respectiva Mudança       | (Informar posto, nome e função da autoridade e a área do Solicitante da Mudança.)                                             |

#### 2. DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA MUDANÇA E/OU ENTREGA

(Informar, sumariamente, a(s) atividade(s) e/ou a(s) entrega(s) para a(s) qual(ais) foi solicitada a mudança, bem como o(s) número(s) do(s) item(ns) da(s) atividade(s) e/ou entrega(s) na EAP, tudo de acordo com a respectiva Solicitação de Mudança. Informar também a DATA em que a Solicitação chegou às mãos do GP, data essa retirada do Item 1. da respectiva Solicitação.)



### 3. PARECERES e DECISÃO

#### a. Parecer do GP

(Informar, sumariamente, o Parecer do GP em relação à solicitação da mudança, informar também a DATA exata em que o Parecer chegou às mãos da AP.)

#### b. Parecer do ..... (outra parte interessada, se for o caso)

(Informar, sumariamente, o Parecer da outra parte interessada, em relação à solicitação da mudança.)

#### c. Decisão da AP

(Informar, sumariamente, a decisão da AP sobre aprovar ou não a mudança, totalmente ou parcialmente. Informar também a DATA exata em que a AP tomou a decisão.)

### 4. CONSEQUÊNCIAS DA IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA (SE IMPLEMENTADA)

#### a. Data da implementação da mudança no projeto

(Informar a(s) data(s) de início e de término da implementação da mudança da(s) atividade(s).)

#### b. Consequências

(Preencha os dados abaixo, detalhando as consequências advindas da implementação da mudança aprovada.)

##### 1) No Escopo do produto ou do projeto

| Tipo da Mudança (*)          | Atividades ou Entregas Afetadas                                                                |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Informar o tipo da mudança) | (Detalhar a(s) atividade(s) e a(s) entrega(s) afetadas pela mudança e o seu impacto no escopo) |
|                              |                                                                                                |
|                              |                                                                                                |

(\*) I – Inclusão; E – Exclusão; A – Alteração; e O – Outro (especificar).

(Podem ser incluídas, ainda, informações sobre possíveis divergências em relação à linha de base do escopo – causa e grau de divergência; bem como decisões sobre ações corretivas e/ou preventivas que se façam necessárias. Caso não exista nenhuma consequência para este item, informar que a mudança não impactou no escopo do projeto.) (Informar também a DATA em que a consequência foi percebida.)

##### 2) No Cronograma

(Informar qual fase/atividade foi afetada e em quanto tempo foi afetada. Podem ser incluídas, ainda, informações sobre possíveis divergências em relação à linha de base do cronograma – causa e grau de divergência; bem como decisões sobre ações corretivas e/ou preventivas que se façam necessárias. Caso não exista nenhuma consequência para este item, informar que a mudança não impactou no cronograma do projeto) (Informar também a DATA em que a consequência foi percebida.)



### 3) Nos Custos

A(s) consequência(s), nos custos do projeto, da mudança implementada é(são) apresentado(s) a seguir:

| Produto/Serviço afetado pela mudança implementada                        | Planejamento Inicial (Linha de base dos custos)                                         | Após a mudança (nova Linha de base dos custos)                      | Acréscimo/Diminuição dos custos (%)                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Descreva neste campo qual o produto e/ou serviço afetado com a mudança) | (Valores inicialmente previstos para o produto e/ou serviço – linha de base dos custos) | (Novos valores em função das mudanças, para o produto e/ou serviço) | (Relacionar, em termos absolutos e relativos, o quanto os custos irão aumentar ou diminuir. Valor absoluto e Valor relativo, em relação ao total do projeto.) |
|                                                                          |                                                                                         |                                                                     |                                                                                                                                                               |
|                                                                          |                                                                                         |                                                                     |                                                                                                                                                               |

(Podem ser incluídas, ainda, informações sobre a relação entre o consumo do orçamento do projeto e o trabalho efetivo realizado para tais gastos; bem como decisões sobre ações corretivas e/ou preventivas que se façam necessárias. Caso não exista nenhuma consequência para este item, informar que a mudança não impactou nos custos do projeto.) (Informar também a DATA em que a consequência foi percebida.)

### 4) Na Qualidade

(Informar as consequências decorrentes de mudanças na qualidade de produto(s)/serviço(s) do projeto, intermediário(s) ou não, ocorridos com a mudança implementada. Pode-se ainda informar os impactos decorrentes da necessidade de mudanças em decorrência das entregas realizadas – não conformidade, ou conformidade parcial; bem como decisões sobre ações corretivas e/ou preventivas que se façam necessárias. Caso não exista nenhuma consequência para este item, informar que a mudança não impactou na qualidade do projeto.) (Informar também a DATA em que a consequência foi percebida.)

### 5) Nos Riscos

(Informar as consequências nos riscos do projeto ocorridas com a mudança implementada. Como, por exemplo, alteração de **status** de riscos já identificados; identificação de novos riscos; necessidade de alteração de respostas a riscos ou necessidade de implementação de novas respostas; etc. Caso não exista nenhuma consequência para este item, informar que a mudança não impactou nos riscos do projeto.) (Informar também a DATA em que a consequência foi percebida.)

### 6) Outras consequências

(Informar outros impactos, que afetam outras áreas de conhecimento, tais como recursos humanos, comunicações, etc, bem como decisões sobre ações corretivas e/ou preventivas que se façam necessárias. Caso não exista nenhuma consequência para este item, deve-se suprimir o item.)



## 5. OBSERVAÇÕES

(Escrever neste item quaisquer observações julgadas pertinentes e que não se enquadram em nenhum outro item do Relatório.)

Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Gerente do Projeto

Ciente:

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou SCh/EME, etc).

## ANEXO P - MODELO DE TERMO DE ACEITE DE PRODUTOS/SERVIÇOS DO PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo, visando a auxiliar a condução do projeto.)



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### TERMO DE ACEITE DE PRODUTOS/SERVIÇOS Nº (numeração no projeto) DO PROJETO (NOME DO PROJETO)

|                |                                        |
|----------------|----------------------------------------|
| Preparado por: | Revisado em:<br><br>Folha ____ de ____ |
| Data:          |                                        |
| Aprovado por:  |                                        |
| Data:          |                                        |

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

#### 1. DESCRIÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO ENTREGUE

a. Número da EAP e Dicionário:

(Informar numeração da EAP, e Dicionário, que contém a entrega que está sendo realizada.)

b. Data da verificação:

c. Descrição do produto/serviço:

d. Documentos que acompanham o produto/serviço:

(Fatura, Nota Fiscal, Nota de Empenho, Guia de Fornecimento, anexo do contrato, etc)

#### 2. MÉTODO DE VERIFICAÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO

(Descrever os métodos, técnicas e ferramentas utilizados para a verificação do produto/serviço.)

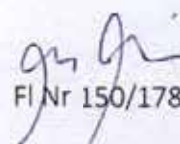
#### 3. ACEITE/NÃO ACEITE

a. Responsável por apresentar o produto/serviço

(Pessoa responsável por entregar o produto/serviço à parte interessada que irá ou não aceitar) (Pode ser alguém da equipe do projeto ou não.)

b. Parte interessada no aceite

(Parte interessada que irá ou não aceitar o produto/serviço)

  
FI Nr 150/178



c. Declaração de aceite

(Neste item, a parte interessada responsável por aceitar a entrega informará se aceita ou não. Se não aceitar, mesmo que parcialmente, deverá informar com detalhes os motivos da não aceitação.)

**4. OBSERVAÇÕES**

(Inserir quaisquer observações julgadas pertinentes, que não se enquadrem em itens acima.)

Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

(Parte interessada que está aceitando a entrega)

De acordo:

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

Gerente do Projeto

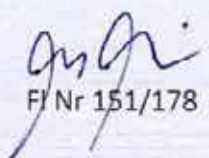
Ciente:

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

Gerente do Programa

(Para projeto integrante de programa)

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEx ou SCh/EME, etc).

  
F/Nr 151/178

## ANEXO Q - MODELO DE RELATÓRIO DE SITUAÇÃO DO PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo, visando a auxiliar a condução do projeto).



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### RELATÓRIO DE SITUAÇÃO DO PROJETO (NOME DO PROJETO)

|                                                                               |                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Preparado por:</b><br><b>Data:</b><br><b>Aprovado por:</b><br><b>Data:</b> | <b>Revisado em:</b><br><b>Folha ____ de ____</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|

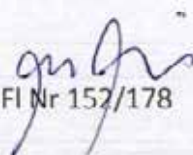
(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

#### 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

- a. Programa a que pertence (definido na Diretriz de Implantação, se for o caso)
- b. Prioridade do Projeto (definida na Diretriz de Implantação)
- c. Gerente do Projeto
  - 1) Posto e nome completo
  - 2) Órgão a que pertence
  - 3) Telefones funcionais
  - 4) e-mail funcional
- d. Supervisor do Projeto (se for o caso)
  - 1) Posto e nome completo
  - 2) Órgão a que pertence
  - 3) Telefones funcionais
  - 4) e-mail funcional

#### 2. ESCOPO

- a. Atividades planejadas e já cumpridas
- b. Atividades planejadas que atrasaram, no período, e respectivos motivos (se for o caso)

  
FI Nr 152/178



- c. Atividades inseridas no período (não constantes do planejamento original) e respectivos motivos (se for o caso)
- d. Porcentagem do trabalho realizado, em relação ao trabalho total planejado
- e. Mudanças nos padrões da qualidade ou dos requisitos técnicos do produto do projeto e respectivos motivos (se for o caso)
- f. Informações prestadas sobre as mudanças e seus destinatários (se for o caso)

### **3. CRONOGRAMA**

- a. Data inicialmente planejada para término do projeto (planejamento original)
- b. Alteração de data de término do projeto e motivos (se for o caso)
- c. Informações prestadas sobre as mudanças e seus destinatários (se for o caso)

### **4. RECURSOS**

- a. Recursos financeiros
  - 1) Recursos financeiros previstos para o projeto.
  - 2) Recursos financeiros já aplicados.
  - 3) Necessidade de acréscimo de recursos financeiros e respectivos motivos, se for o caso.
- b. Outros recursos  
(Especificar as novas demandas quanto a material, pessoal, instalações, etc.)

### **5. RISCOS E DIFICULDADES**

- a. Dificuldades ocorridas (riscos que se concretizaram e outras dificuldades)
- b. Ações realizadas para anular ou minimizar as dificuldades
- c. Novos riscos identificados (não constantes do Registro de Riscos nem em relatórios anteriores)
- d. Ações para anular ou minimizar os novos riscos

### **6. AUDITORIAS REALIZADAS**

(Relatar as auditorias de controle realizadas no período e seus resultados.)

### **7. DECISÕES NECESSÁRIAS AO ANDAMENTO DO PROJETO (se for o caso)**

(Relatar as decisões, decorrentes das reuniões decisórias estabelecidas no Plano de Gerenciamento de Comunicações, que ainda não foram implementadas e que prejudiquem a execução do projeto.)

### **8. OBSERVAÇÕES**

- a. Lições aprendidas (Relatar sucintamente todas as lições aprendidas decorrentes, ou não, dos problemas ocorridos durante a execução do projeto.)
- b. (Outras observações julgadas importantes)

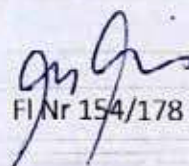
Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Gerente do Projeto

Ciente:

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou SCh/EME, etc).

  
Fl. Nr 154/178



## ANEXO R - MODELO DE TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO (OU FASE)

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo, visando a auxiliar a condução do projeto.)



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO (OU FASE) (NOME DO PROJETO/FASE)

|                                                                               |                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Preparado por:</b><br><b>Data:</b><br><b>Aprovado por:</b><br><b>Data:</b> | <b>Revisado em:</b><br><b>Folha ____ de ____</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

#### 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

a. Autoridade Patrocinadora (funcional): (Exemplo: Cmt Btl.)

b. Equipe de Gerenciamento do Projeto:

1) Gerente do Projeto:

Telefone funcional:

E-mail funcional:

2) Supervisor do Projeto:

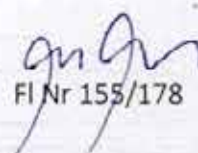
Telefone funcional:

e-mail funcional:

...

#### 2. AVALIAÇÃO GERAL DO PROJETO

(Desenvolva um texto livre que resuma o resultado geral do projeto, inclusive comparando-o com os objetivos pretendidos com a implementação do projeto, previstos inicialmente no Plano do Projeto.)

  
FI Nr 155/178

### 3. MARCOS E ENTREGAS DO PROJETO

(Preencha a tabela abaixo informando os dados solicitados.)

| Produto/Serviço | Área Responsável<br>(opcional) | Data Final<br>Planejada | Terminado?<br>(Sim/Não/Parcial) | Data Entrega Realizada |
|-----------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------|------------------------|
|                 |                                |                         |                                 |                        |
|                 |                                |                         |                                 |                        |

### 4. RESUMO DE DESEMPENHO

(Preencha a tabela abaixo informando os dados solicitados.)

| Itens Avaliados                              | Planejado                               | Realizado                               | Desvio (em %)                     |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|
| Entregas Aceitas<br>(Independente do prazo.) | (Conforme<br>marcos/entregas<br>acima.) | (Conforme<br>marcos/entregas<br>acima.) | (Real-<br>planejado/planejado.)   |
| Entregas no Prazo                            | (Total realizado.)                      | (Total entregue no<br>prazo.)           | (Real-<br>planejado/planejado.)   |
| Custo Total                                  | (Custo total<br>planejado.)             | (Custo total realizado.)                | (Real-<br>planejado/planejado.)   |
| Data de Término do<br>Projeto                |                                         |                                         | (Dias atraso/dias<br>planejados.) |

### 5. LIÇÕES APRENDIDAS

(Relacionar as lições aprendidas pelos envolvidos no projeto no Anexo A – Lições Aprendidas e Melhores Práticas)

### 6. MELHORES PRÁTICAS

(Relacionar as melhores práticas aprendidas pelos envolvidos no projeto no Anexo A – Lições Aprendidas e Melhores Práticas)

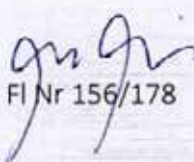
### 7. ANEXOS

Anexo A – Lições Aprendidas e Melhores Práticas

Anexos... Tantos quantos forem necessários para consolidar e arquivar a documentação do Projeto/Fase encerrado(a)

Local e data.

(Posto e Nome)  
Gerente do Projeto

  
FI Nr 156/178



Determino o encerramento do Projeto (ou Fase):

OU

(Não autorizo o encerramento do Projeto (ou Fase):, pelos motivos abaixo:

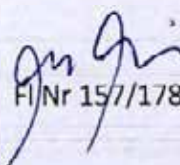
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- ...)

---

**(Posto e Nome)**

Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch EPEX ou SCh/EME, etc).

  
Fl/Nr 157/178

## ANEXO S – MODELO DE ATA DE REUNIÃO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo, tudo visando a auxiliar a condução do projeto.)



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### ATA DE REUNIÃO DO PROJETO (NOME DO PROJETO)

#### 1. IDENTIFICAÇÃO DO DOCUMENTO

|                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| ÁREA: (Escritório de Projetos do exército.)                                     |
| ENVOLVIDOS: (Gerentes e Supervisores dos Projetos Estratégico, SCI, SAP e SRI.) |
| RELATOR DO DOCUMENTO: (Walter – Ten)                                            |

#### 2. IDENTIFICAÇÃO DA REUNIÃO

|                                                                                                                |                               |                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| DATA DA REUNIÃO: (18Abr13)                                                                                     | HORÁRIO: (09:30hs às 10:30hs) | LOCAL: (Auditório EPEx) |
| RESPONSÁVEL PELA REUNIÃO: (Gen FULANO)                                                                         |                               | TELEFONE: (3415-4190)   |
| OBJETIVOS DA REUNIÃO:<br>(Apresentar o resultado da revisão dos projetos; definir os próximos passos dos PEE.) |                               |                         |

#### 3. PARTICIPANTES DA REUNIÃO

| NOME | PROJETO/ÁREA | ENDEREÇO ELETRÔNICO | TELEFONE/RAMAL |
|------|--------------|---------------------|----------------|
|      |              |                     |                |
|      |              |                     |                |

Assinatura manuscrita em azul.  
FI Nr 158/178



#### 4. SÍNTESE DA REUNIÃO

|                                                                      |                                                                                                                                                          |                                               |             |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------|
| A.                                                                   | Assuntos tratados                                                                                                                                        |                                               |             |
| (Descrever os assuntos tratados na reunião. DEBATES, se for o caso.) |                                                                                                                                                          |                                               |             |
| B.                                                                   | Ações a serem executadas                                                                                                                                 | RESPONSÁVEL                                   | DATA LIMITE |
| 1)                                                                   | (Inserir a capa, o sumario e o controle de revisões e disponibilizar os documentos do projeto nas respectivas pastas, diretório apresentado em reunião.) | (Gerentes dos Projetos)                       | (24Abr13)   |
| 2)                                                                   | (reunião para definição do plano orçamentário a ser apresentado para 6ª SCh no dia 26abr13.)                                                             | (Gen Fulano, Gerentes e Supervisores dos PEE) | (24Abr13)   |
| 3)                                                                   | (definir indicadores estratégicos e táticos.)                                                                                                            | (Gerentes dos PEE)                            | (15Maio13)  |

|           |                                                                                                                                                                                 |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>C.</b> | <b>Próximos passos a serem executados pelos gerentes/supervisores dos projetos:</b>                                                                                             |
|           | (atualizar documentos dos Projetos na nova estrutura; fechar plano orçamentário; cadastrar despesas por ND-SIGA; e definir os Indicadores Estratégicos e Táticos dos Projetos.) |

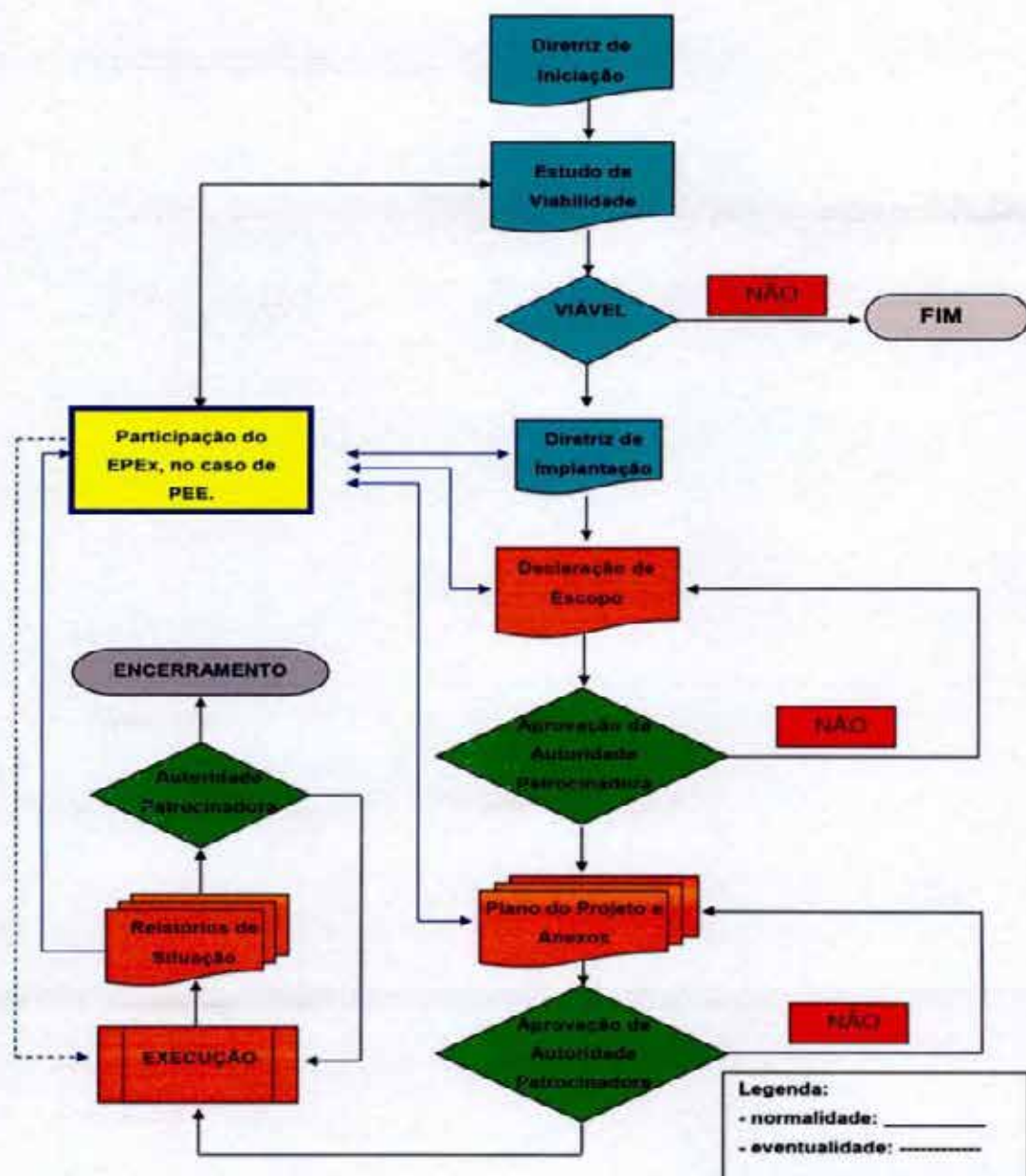
#### 5. LISTA DE DISTRIBUIÇÃO

| NOME | ÁREA | ENDEREÇO ELETRÔNICO | TELEFONE/ RAMAL |
|------|------|---------------------|-----------------|
|      |      |                     |                 |

Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)  
Gerente do Projeto

# ANEXO T - FLUXOGRAMA DO CICLO DE VIDA DE UM PROJETO





# ANEXO U - EXEMPLO DA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA "5W2H"



## MINISTÉRIO DA DEFESA EXÉRCITO BRASILEIRO (....)

| <b>Objetivo Organizacional:</b> ATINGIR, NO MAIS CURTO PRAZO POSSÍVEL, O NÍVEL DE OPERACIONALIDADE PLENA EM OPERAÇÕES DE GLO.                                                                                                                                                     |                      |                                                               |                                              |                                                                      |                                                    |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>Fator(es) Crítico(s) de Sucesso:</b> LIDERANÇA EFETIVA DOS COMANDANTES E CHEFES DE SEÇÃO EM TODOS OS NÍVEIS DA OM; CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DOS QUADROS PERMANENTES PARA ATINGIR E MANTER O NÍVEL DE OPERACIONALIDADE PROPOSTO; EQUIPAMENTO ADEQUADO AO CUMPRIMENTO DA MISSÃO. |                      |                                                               |                                              |                                                                      |                                                    |           |
| <b>Estratégia:</b> REALIZAÇÃO DE CURSOS E ESTÁGIOS PARA CAPACITAÇÃO DOS QUADROS PERMANENTES EM OPERAÇÕES DE GLO.                                                                                                                                                                  |                      |                                                               |                                              |                                                                      |                                                    |           |
| <b>Meta:</b> CAPACITAR 80% DOS QUADROS PERMANENTES DO BATALHÃO EM OPERAÇÕES DE GLO ATÉ O FINAL DA INSTRUÇÃO INDIVIDUAL.                                                                                                                                                           |                      |                                                               |                                              |                                                                      |                                                    |           |
| <b>Indicador de Desempenho:</b> EFETIVO CAPACITADO EM OPERAÇÕES DE GLO.                                                                                                                                                                                                           |                      |                                                               |                                              |                                                                      |                                                    |           |
| Ações a realizar (O quê?)                                                                                                                                                                                                                                                         | Quem?                | Como?                                                         | Onde?                                        | Por quê?                                                             | Custos                                             | Prazos    |
| Reunião da Equipe Operacional.                                                                                                                                                                                                                                                    | Todos da Eq Op       | Trabalho em grupo.                                            | Sala de Operações do Batalhão.               | Definir as atividades de cada integrante e as atividades do projeto. | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Janeiro A |
| Elaborar a grade de assuntos a serem ministrados, definir a documentação pertinente, o quadros de atividades, os reconhecimentos.                                                                                                                                                 | S/3 e Oficiais       | Consulta aos manuais e legislação pertinente.                 | Sala Op.                                     | Estruturar o estágio.                                                | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Janeiro A |
| Levantar os recursos necessários (combustível, munição, viaturas, áreas de instrução, etc).                                                                                                                                                                                       | S/3 e Cmt 1ª Cia Pzo | Consulta à Dotação Orçamentária e os meios disponíveis na OM. | Sala Op.                                     | Adequar ao Plano de Gestão da OM.                                    | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Janeiro A |
| Reconhecimento das áreas propícias às diversas atividades práticas do estágio.                                                                                                                                                                                                    | Eq Op                | Deslocamento motorizado.                                      | Área Municipal até 30 Km da sede do Quartel. | Definir as áreas onde serão realizadas as PBCE, PSE, etc.            | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Jan/Fev A |

(what- o quê?; who – quem?; where – onde?; why – por quê?; when – prazos?; how – como?; e how much – custos)

| Ações a realizar (O quê?)                                                                | Quem?                              | Como?                                                                | Onde?                 | Por quê?                                                                              | Custos                                             | Prazos    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------|
| Contatos com OM/EB e PM e Organizações Cíveis para a parceria nas atividades do estágio. | S/3 e Cmt 1ª Cia Fzo.              | Contato telefônico inicial- Visitas às instalações- Reu Coordenação. | Sala Op Organizações. | Solicitar apoio para realizar o estágio: demonstração, cessão de áreas, visitas, etc. | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Jan/Fev A |
| Reunião preparatória com a Eq Operacional.                                               | Todos.                             | Trabalho em Grupo.                                                   | Sala Op.              | Acertar detalhes e calendário de funcionamento do estágio.                            | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Fev A     |
| Reunião preparatória com as Subunidades.                                                 | Subcmt EM Cmt SU.                  | Reunião Específica.                                                  | Sala Op.              | Definir as Missões de cada SU e Seção do EM no estágio.                               | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Fev A     |
| Abertura do Estágio.                                                                     | Cmt 84º BMT2 e S/3.                | Palestra para Of/ST/Sgt.                                             | Audatório da OM.      | Apresentar oficialmente o início do estágio e como será o seu desenvolvimento.        | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Mar A     |
| Executar o 1º Módulo de Instrução - Fundamentos das Operações de GLO.                    | S/3, Dirt Est Quadros Permanentes. | Palestras e Trabalhos em Grupo.                                      | Sala de Instrução.    | Apresentar Fundamentos Doutrinários e base conceitual de GLO e Op de CDC.             | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Mar A     |
| Exercício prático e CDC.                                                                 | Of/ST/Sgt.                         | Demonstração do 1º/1ª Cia Fzo. Prática pelos Estagiários.            | Pátio da OM.          | Consolidar conhecimento.                                                              | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Mar A     |
| Visita e instrução no 35º BPM.                                                           | Of/ST/Sgt.                         | Vtr operacional da OM.                                               | 35º BPM.              | Assistir palestra sobre emprego da PM e demonstração do Pel Choque e animais da OM.   | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Mar A     |

| Ações a realizar (O quê?)                                     | Quem?                  | Como?                                                       | Onde?                                         | Por quê?                                                             | Custos                                             | Prazos       |
|---------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------|
| Análise Crítica do Desempenho.                                | S/3 / Cmt SU.          | Reu específica.                                             | Sala Op.                                      | Avaliar 1º módulo.                                                   | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Mar A        |
| Executar 2º Módulo de Instrução- Operações tipo Polícia.      | Direção e Estagiários. | Palestras Trabalhos em Grupo Prática.                       | Sala Instrução Áreas de Instrução do Estágio. | Conhecer a base conceitual e realizar exercícios práticos.           | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Até 30 Abr A |
| Visita de Instrução ao CI GLO/ 11ª Bda Inf Leve.              | Direção e Estagiários. | Palestra do CI sobre operações de GLO.                      | 11ª Bda Inf Muz.                              | Fixar conhecimentos doutrinários.                                    | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Até 30 Abr A |
| Análise Crítica de Desenvolvimento do 2º Módulo de Instrução. | S/3 Cmt SU.            | Reu Específica.                                             | Sala Op.                                      | Avaliar o 2º Módulo.                                                 | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Até 15 Mai A |
| Executar o 3º Módulo de Instrução Operações de Combate.       | Estagiários.           | Palestras Trabalho em Grupo. Prática.                       | Sala Instrução Áreas de Instrução do Estágio. | Conhecer os fundamentos doutrinários e realizar exercícios práticos. | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Até 30 Mai A |
| Exercício Prático com Quadros Permanentes.                    | Direção e Estagiários. | Exercícios de 3 jornadas no campo, com rodízio em 2 turnos. | Áreas de Instrução dos Estágios.              | Consolidar os conhecimentos práticos do estágio.                     | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Até 15 Jun A |
| Análise Crítica do Desenvolvimento do 3º Módulo e do Estágio. | Cmt/ SCmt EM e Cmt SU. | Reu Cmdo.                                                   | Sala Op.                                      | Avaliação do Estágio e ações a implementar.                          | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Até 30 Jun A |
| Análise pós-ação do Estágio.                                  | Of/ST/Sgt.             | Palestra.                                                   | Audatório.                                    | Difundir os ensinamentos.                                            | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Até 15 Jul A |
| Elaboração do Relatório do Estágio.                           | S/3/ Eq Coordenação.   | Trabalho em Grupo.                                          | Sala Op.                                      | Difundir os ensinamentos e experiências colhidas.                    | ND 339030.....<br>ND 339939.....<br>ND 449052..... | Até 15 Jul A |



## ANEXO V - MODELO DE DIRETRIZ DE ATUALIZAÇÃO DE PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo, visando a auxiliar a condução do projeto.)



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### DIRETRIZ DE ATUALIZAÇÃO DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

|                |                                        |
|----------------|----------------------------------------|
| Preparado por: | Revisado em:<br><br>Folha ____ de ____ |
| Data:          |                                        |
| Aprovado por:  |                                        |
| Data:          |                                        |

(Este quadro deve ser mantido nas vias digitais, sendo suprimido no momento da impressão para a assinatura).

#### 1. FINALIDADE

Regular as medidas necessárias à atualização do Projeto (nome do projeto.)

#### 2. REFERÊNCIA(S)

(Citar todos os dispositivos legais que amparam o ato da atualização.)

#### 3. OBJETIVOS (objetivos do documento; detalhamento da finalidade.)

- Orientar os trabalhos relativos à atualização do Projeto (nome do projeto.)
- (Citar outros objetivos do documento julgados necessários.)

#### 4. CONCEPÇÃO GERAL

##### a. Justificativa do Projeto

- (Informar qual objetivo estratégico (ou organizacional) baliza o projeto, assim como estratégias e ações estratégicas relacionadas.)
- (Informar em qual Programa o projeto está inserido, quando for o caso.)
- (Apresentar os fatores determinantes da ação a ser realizada, tendo por base estudos de estado-maior, estudos de viabilidade ou outros documentos que justifiquem a atualização do projeto, pois este item deverá ser transposto para o Plano do Projeto, no sentido de facilitar o planejamento executado pelo gerente ou supervisor.)

FI Nr 163/178



b. Objetivo(s) do Projeto

(Listar os objetivos que se espera que o projeto atinja ao ser concluído.)

c. Prioridade do Projeto

(Estabelecer a prioridade atribuída em termos de execução, assim como para a liberação de recursos, caso haja simultaneidade com outros projetos.) (Determinar a prioridade no âmbito do programa ou subprograma em que o projeto será inserido, se for o caso. Determinar também a prioridade no âmbito das ações orçamentárias que apoiarão o projeto, quando essa informação estiver disponível; se não estiver, explicitar que não está.)

d. Orientações para o funcionamento do Projeto

(Neste item, devem ser apresentados as premissas e os tópicos que irão nortear o desenvolvimento do planejamento do projeto, como:)

1) Situação para o emprego operacional ou administrativo dos produtos do Projeto (Explicar a utilização dos materiais ou outros produtos a serem implementados pelo projeto na(s) organização(ões) considerada(s))

2) Atuação conjunta com outros órgãos ou Forças

3) Dispositivo legal para a execução do Projeto

4) Direcionamento didático e seus desdobramentos em relação aos órgãos responsáveis pela instrução e pelo ensino militar, caso haja consequências para a área de instrução ou ensino militar

5) Integração com outros projetos já existentes

6) Órgão gestor do Projeto

7) Designação do local onde será desenvolvido o Projeto (Local da gerência do projeto e local onde serão realizadas as atividades do projeto para criação do seu produto. Não necessariamente esses dois locais são o mesmo.);

8) Vinculações necessárias com ODG, ODS, ODOP, C Mil A, OADI e OM

9) Acréscimo de efetivo necessário, assim como sua origem

10) Indicação da necessidade ou não de um Plano de Desfazimento, no caso de SMEM a serem obtidos/substituídos/desativadas/descontinuados

11) Outras condicionantes.

e. Atualização do Projeto

1) (Estabelecimento do cargo de gerente e, se for o caso, o de supervisor.)

2) (Atribuição de responsabilidades específicas que ultrapassem o poder decisório do gerente.)

3) (Estabelecimento de marcos e metas consideradas impositivas no planejamento do projeto pelo escalão superior.)

4) Faseamento do Projeto (se for o caso) (Exemplo na última página do Anexo, após assinaturas)

5) (Outras instruções julgadas necessárias)

f. Organização do Projeto

(Instruções específicas quanto:)

1) Composição da equipe

a) Designação do Gerente do Projeto (se já não tiver sido feito)

b) Designação do Supervisor do Projeto (quando for o caso)



- c) Demais integrantes da equipe do Projeto
- 2) Etapas impostas pelo escalão superior
- 3) Regime de trabalho (cumulativo ou exclusivo)
- 4) Condicionantes para a elaboração de QO, QCP e QDMP (se for o caso)
- 5) Movimentação de pessoal (se for o caso)
- 6) Supressão de etapas do Projeto
- 7) Sistemática para a nomeação de instrutores e monitores (caso o projeto se refira à atualização de estabelecimento de ensino.) e
- 8) (Demais instruções ou premissas, estas devem estar explícitas como premissas) que forem julgadas úteis.)

g. Recursos disponíveis para a atualização do Projeto

(Indicar, após consulta aos gestores das Ações Orçamentárias (AO), a origem dos recursos orçamentários para as obtenções, implantação e custeio do projeto, bem como qual(is) Programa(s) ou ODS/ODOp será(ão) responsável(is) pelos recursos orçamentários demandados pelo projeto e o respectivo cronograma de desembolso.

(Tecer comentários a respeito do aproveitamento de equipamentos, materiais já adquiridos pelos órgãos de suprimento ou a serem remanejados em proveito do projeto.)

h. Exclusões

(Exclusão é uma ação que, pelas características do projeto, poderia fazer parte de seu escopo, mas que, por um motivo qualquer, não fará parte do escopo do projeto. A AP deve ser clara quanto ao que deverá ficar fora do escopo **a priori**. Por exemplo, em um projeto de vacinação da população, pode ser uma exclusão do projeto o desenvolvimento da vacina, pois a vacina será comprada de determinado fornecedor.)

i. Restrições

(Restrições são fatos que estão prejudicando ou prejudicarão a condução do projeto. Não confundir com riscos.)

## 5. ATRIBUIÇÕES

(Estabelecer as atribuições dos envolvidos no planejamento e na execução do projeto. Não se pode atribuir função a órgão que não esteja na cadeia de comando da Autoridade Patrocinadora do projeto.) (Como exemplo, pode-se citar:)

a. Estado-Maior do Exército

---

b. ODS/ODOp e OADI

---

c. Comandos Militares de Área e OM

---

d. Gerente do Projeto (exemplos de atribuições, evitando o que já consta nestas NEGAPEB)

1) Designar os integrantes da equipe, atribuindo-lhes responsabilidades específicas para a execução do projeto.

2) Solicitar formalmente aos ODS/ODOp, C Mil A, OADI e OM envolvidos no projeto a indicação de representantes para compor a equipe do projeto.

  
FI Nr 165/178



- 3) Definir as necessidades de ligações com os diversos órgãos participantes do projeto.
- 4) Definir o fluxo de informações necessárias à avaliação do projeto e os indicadores de avaliação.
- 5) Coordenar e controlar todas as atividades referentes ao projeto, inteirando-se mesmo daquelas que são conduzidas por outros órgãos.
- 6) Realizar o acompanhamento físico-financeiro do projeto.
- 7) Promover a avaliação da atualização do projeto.
- 8) Caso necessário, propor o aperfeiçoamento do projeto à autoridade que determinou sua atualização.
- 9) Prestar contas periodicamente à autoridade que determinou a atualização do projeto, via canal de comando, por intermédio do Relatório de Situação do Projeto (Neste item, a AP poderá determinar qual a periodicidade do relatório).
- 10) Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto (modelo no Anexo "G"), o qual será submetido à aprovação da AP, e demais documentos auxiliares julgados necessários.
- 11) Delegar competência ao supervisor, caso necessário.
- 12) Outras que se fizerem necessárias.

e. Supervisor do Projeto (caso necessário)

- 1) Representar o gerente do projeto.
- 2) Secundar o gerente, assegurando a execução de todas as atividades previstas no item "d." anterior.
- 3) Exercer controle e prestar contas ao gerente quanto ao desenvolvimento das diversas etapas do projeto.
- 4) Identificar e comunicar ao gerente fatos que possam retardar o cumprimento das etapas intermediárias de atualização, propondo ajustes e correções.
- 5) Manter estreita ligação com os representantes do projeto em outros órgãos.
- 6) Cumprir e fazer cumprir todas as ações previstas no Plano do Projeto.
- 7) Submeter à aprovação do gerente os documentos elaborados.
- 8) Outras que se fizerem necessárias.

**6. PRESCRIÇÕES DIVERSAS (exemplos)**

a. As ações decorrentes da presente Diretriz poderão ter seus prazos alterados pela AP, assessorada pelo gerente do projeto e pelo respectivo Escritório de Projeto.

b. Caberá, ainda, aos ODS/ODOp, C Mil A, OADI e OM envolvidos:

- 1) designar, atendendo solicitação formal do gerente do projeto, um oficial superior seu representante, informando os dados pessoais desse militar;
- 2) participar, por intermédio de seu representante, das reuniões de coordenação a serem realizadas pelo órgão que determinou a atualização do projeto, pelo gerente ou pelo supervisor do projeto;
- 3) se necessário, propor à AP alterações em ações programadas; e
- 4) adotar outras medidas, na sua esfera de competência, que facilitem a operacionalização desta Diretriz.



c. Estão autorizadas as ligações necessárias ao desencadeamento das ações referentes à condução deste projeto, entre o gerente e todos os órgãos envolvidos, porém as decisões a respeito do projeto ou em consequência do projeto deverão ser tomadas pelas autoridades competentes.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

## ANEXO W - MODELO DE APROVAÇÃO DE ESTUDO DE VIABILIDADE DE PROJETO

(O presente documento é apenas um modelo. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes no presente modelo, visando a APROVAÇÃO do Estudo pela AP).



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
(....)

### ESTUDO DE VIABILIDADE DO PROJETO (INSERIR NOME DO PROJETO)

#### MEMÓRIA PARA DECISÃO Nº XX/XXX – XXXX (INSERIR NR/ANO – OM DA MEMÓRIA PARA DECISÃO)

#### 1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE VIABILIDADE

##### a. Título do Estudo de Viabilidade

Estudo de Viabilidade (EV) do Projeto (inserir nome do projeto), integrante do Programa (Inserir nome do programa, se for o caso), conforme consta no EV anexo à presente Memória.

##### b. Finalidade do Estudo

Apresentar o Estudo de Viabilidade realizado para subsidiar a elaboração do Pjt (Inserir nome do projeto).

##### c. Autoridade Solicitante do Estudo

(Inserir os dados da autoridade que solicitou o estudo), conforme previsto no art. xx, Inciso x. das NEGAPEB ou NEGAPORT-EB (inserir o amparo nas Normas).

##### d. Elaboração do Estudo

Conforme estabelecido na Diretriz de Iniciação do Projeto, aprovada pela/o (Inserir os dados da portaria/documento/Boletim que aprovou e publicou a Diretriz de Iniciação).

##### e. Equipe do Estudo de Viabilidade

O EV foi realizado pela equipe designada na Diretriz de Iniciação, sob a chefia do (Inserir os dados do coordenador da equipe que realizou o EV)

##### f. Autoridade Patrocinadora do Projeto

(Inserir os dados da autoridade patrocinadora do projeto)

**g. Avaliação do Estudo e Decisão da Autoridade Patrocinadora (AP) (Atualizar o amparo abaixo, considerando as NEGAPEB em vigor)**

Conforme o constante nos Art. 49, das Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro, 3ª Edição, 2023 (NEGAPEB), abaixo transcritos:

"(...)

*Art. 49. Baseado nas conclusões do EV, a AP expedirá a decisão de implementar (ou não) o projeto (Anexo "W"). É importante que o projeto só inicie se houver informações suficientes indicando que seus objetivos poderão ser atingidos, ressalvada a característica da incerteza.*

FI Nr 168/178



*§ 1º Os principais fatores de decisão são os seguintes:*

*alinhamento estratégico, sem o qual o projeto não deverá iniciar;*

*relação custo/benefício para a organização;*

*sustentabilidade do produto/serviço/resultado do projeto na organização;*

*análise dos riscos; e*

*disponibilidade orçamentária e de outros recursos.*

*§ 2º Quando o empreendimento transcender a organização e/ou quando a AP não dispuser da totalidade dos recursos, a ela caberá solicitar os meios ao escalão superior ou parte interessada, com base no EV.*

*§ 3º Caso a AP receba um EV pronto de uma das partes interessadas, deve analisá-lo, à luz da Diretriz de Iniciação e de outros documentos, antes de tomar a decisão de implementar ou não o projeto.*

*§ 4º Após analisar o EV e demais documentos disponíveis, a AP pode tomar as seguintes decisões:*

*I - implantar o projeto, determinando a elaboração da respectiva Diretriz de Implantação;*

*II - não implementar o projeto; ou*

*III - devolver o EV à equipe, indicando estudos complementares e prazos para a conclusão.*

*(...)"*

## **2. TRAMITAÇÃO DA MINUTA DO ESTUDO DE VIABILIDADE**

(Descrever a tramitação da minuta do EV, citando os dados dos DIEx remetidos e recebidos, referentes a solicitações/encaminhamentos/respostas, com transcrição na presente Memória do conteúdo referente à minuta do EV, como por exemplo: sugestões dos órgãos consultados para aperfeiçoamentos, análises, pareceres, etc...)

## **3. TRAMITAÇÃO DA VERSÃO FINAL DO ESTUDO DE VIABILIDADE (SFC)**

(Descrever a tramitação da versão final do EV)

## **4. PARECER DO GERENTE DO PROJETO (OU ESCRITÓRIO DE PROJETOS, GERENTE DO PROGRAMA, ASSESSORIA (necessidade de ajustar, em se tratando de PEE, Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer)**

(Apresenta-se abaixo um modelo de parecer. A AP, assessorada pelo GP, pode optar por acrescentar, subtrair e/ou modificar itens constantes deste modelo).

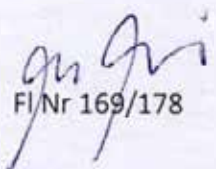
(a. Diante do exposto e considerando:

- a amplitude e o detalhamento do EV anexo, consolidado nos itens 10. ESTUDO ECONÔMICO, 11. DISCUSSÃO e 12. PARECER;

- os pareceres **favoráveis** das Subchefias do EME consultadas, **cujas ressalvas e observações foram consideradas** pelo Chefe da Equipe do EV, na atualização do EV;

- o **atendimento** pelo Chefe da Equipe do EV, na atualização do EV, **das sugestões da 6ª Sch/EME**, constantes no DIEx nº XXXX-SEFIN-2/6 Sch/EME, de XX XXX XX, do 6ª Sch/EME, reduzindo as estimativas de custos do Projeto de cerca de **R\$ XXXX Milhões para cerca de R\$ XXX Milhões;**

- o parecer **favorável** do Chefe da Equipe do EV à implantação do Projeto;

  
Fl/Nr 169/178



- a informação de que a 4ª Subchefia/EME e a Gerência do Prg EE OCOP, após análise, **concordam** com o parecer do Chefe da Equipe do EV;

- o parecer **favorável** sobre o EV e a **ratificação da viabilidade orçamentária** do Projeto pelo Gerente do Prg EE OCOP, Gestor da Ação Orçamentária 21D2;

b. Este Escritório de Projetos é de parecer **favorável** à implantação do **Pjt Com Táticas e GE**, integrante do **Prg EE OCOP**.

c. O **Prg EE OCOP** e o **Pjt Com Táticas e GE** deverão atender, durante as fases do Projeto, os aspectos levantados **pelas Subchefias/EPEX EME**, bem como das **medidas propostas para os diversos aspectos ao longo do EV anexo** e com especial atenção para as ressalvas e considerações a seguir enumeradas que, no que couber, deverão constar da Diretriz de Implantação do Pjt Com Táticas e GE:

- o acompanhamento e a atualização continuada dos riscos e das estimativas preliminares referentes aos custos do Projeto constantes no EV;

- a atualização continuada do EV do Projeto, com o objetivo de verificar a sustentabilidade e exequibilidade dos cronogramas físico-financeiros do Projeto, ao longo do tempo;

- o acompanhamento do atingimento dos objetivos, da obtenção dos resultados/capacidades e da realização dos benefícios pretendidos pelo Pjt Com Táticas e GE, conforme consta no EV do Projeto;

- a realização de projeto de obtenção dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar (SMEM) do Projeto, seguindo as etapas descritas nas NEGAPEB e nas IG do Ciclo de Vida dos SMEM do EB (EB10-IG-01.018), sempre que for necessário;

- o estabelecimento de um cronograma da aquisição dos meios, das entregas, da capacitação e da infraestrutura, de forma que as atividades do Projeto tenham encadeamento e continuidade;

- a elaboração de planejamento para o desfazimento do material que será obtido/substituído para que este tenha destinação ambiental adequada;

- a certificação de que os Órgãos envolvidos no Projeto serão responsáveis pelos respectivos recursos previstos no EV;

- a priorização do planejamento por módulos de capacidade;

- a estreita coordenação com outros projetos, a fim de evitar conflitos de compatibilidade, doutrina, manutenção ou aquisições, além de buscar a obtenção de maiores vantagens econômicas e operacionais;

- a integração com outros projetos, identificando pontos de convergência entre as iniciativas, de maneira a resolver questões relacionadas ao escopo comum, evitando redundâncias, bem como otimizar e racionalizar o emprego de recursos;

- a interação com as equipes dos demais projetos com o objetivo de estudar as lições aprendidas e as boas práticas, aplicando-as à gestão do Projeto naquilo que couber;

- a implantação de um efetivo gerenciamento de escopo, custos, cronograma, riscos, qualidade e da área de gestão orçamentária e financeira, entre outras áreas;

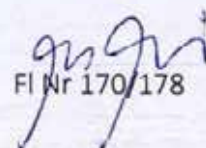
- a realização da gestão do conhecimento;

- a utilização do Sistema de Gerência de Projetos do Exército (GPEx) ou outro sistema disponibilizado pelo EPEX;

- a observância dos processos e modelos preconizados nas Normas a seguir, entre outras:

. Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos do Exército Brasileiro - NEGAPEB-EB;

. Normas para a Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro – NEGAPORT-EB;

  
FI Nr 170/178



· Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Custos do Portfólio, dos Programas e dos Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro;

- a observância dos processos das Instruções Gerais para a Gestão do Ciclo de Vida dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar, para os casos de obtenção de SMEM;

- o aproveitamento das respostas dos órgãos consultados sobre a minuta do EV, conforme consta nos itens nº 2 e 3 desta Memória para Decisão, para a identificação de oportunidades de melhoria nas diferentes fases do Projeto, bem como, a manutenção de estreita ligação com os referidos órgãos consultados;

- a revisão e atualização dos planejamentos e da documentação do Prg EE OCOP e Subprogramas/Projetos Integrantes impactados pela implantação do Pjt Com Táticas e GE, conforme as Normas vigentes.)

Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

Gerente do Projeto

#### 5. DECISÃO DA AUTORIDADE PATROCINADORA

---

---

---

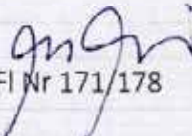
---

Local e data.

\_\_\_\_\_  
(Posto e Nome)

Autoridade Patrocinadora

**ORIENTAÇÃO SOBRE ASSINATURAS:** em se tratando de PEE, de Pjt Integrante de Prg EE ou de Prg qualquer, deverão ser inseridas, entre o GP e a AP, as assinaturas de acordo com a estrutura de governança do Pjt em tela, sua cadeia de comando ou com as delegações de competência publicadas (Exemplos: gerente do Prg, Ch

  
FI Nr 171/178

## ANEXO X - GLOSSÁRIO DE TERMOS, ABREVIATURAS E EXPRESSÕES

### 1. OBSERVAÇÕES

Este glossário inclui predominantemente termos exclusivos das áreas de gerenciamento de portfólios, programas e projetos.

Algumas palavras apresentadas possuem definições mais amplas e, em alguns casos, diferentes das encontradas em dicionários.

### 2. ACRÔNIMOS COMUNS

**AP:** autoridade patrocinadora

**AVA:** análise de valor agregado

**CR:** custo real

**DOAMEPI:** doutrina, organização, adestramento, material, educação, pessoal e infraestrutura

**E:** estimativa

**EAP:** estrutura analítica do projeto

**EAPrg:** estrutura analítica do programa

**EME:** Estado-Maior do Exército

**ENT:** estimativa no término

**EP:** escritório de projetos

**EPEX:** Escritório de Projetos do Exército

**EPT:** estimativa para terminar

**Eqp Grc Pjt:** equipe de gerenciamento do projeto

**FAMCAP:** ficha de acompanhamento, monitoramento e controle das atividades do projeto

**GP:** gerente de projeto

**IDC:** índice de desempenho de custos

**IDP:** índice de desempenho de prazo

**MP:** mais provável (estimativa)

**ND:** natureza da despesa

**NEGAPEB:** Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro

**NEGAPORT-EB:** Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro

**O:** otimista (estimativa)

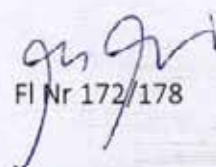
**OADI:** órgão de assistência direta e imediata

**OD:** ordenador de despesas

**ODG:** Órgão de Direção Geral

**ODOp:** Órgão de Direção Operacional

**ODS:** órgão de direção setorial

  
Fl Nr 172/178



**OM:** organização militar  
**ONT:** orçamento no término  
**PEE:** projeto estratégico do Exército  
**PEEx:** Plano Estratégico do Exército  
**PMBok:** Guia de Conhecimentos sobre Gerenciamento de Projetos  
**PMI:** Project Management Institute  
**Prg EE:** programa estratégico do Exército  
**Ptf EE:** Portfólio Estratégico do Exército  
**QC:** quadro de cargos  
**QCP:** quadro de cargos previstos  
**QDM:** quadro de dotação de material  
**QO:** quadro de organização  
**R:** realista (estimativa)  
**SALC:** seção de aquisições, licitações e contratos  
**SFC:** se for o caso  
**SIPLEx:** sistema de planejamento do Exército  
**SMEM:** sistemas e materiais de emprego militar  
**Spvs:** supervisor  
**UGE:** unidade gestora executora  
**UGR:** unidade gestora responsável  
**VA:** valor agregado  
**VC:** variação de custos  
**VNT:** variação no término  
**VP:** valor planejado  
**VPr:** variação de prazo

### 3. DEFINIÇÕES

**Ação complementar:** processo que subsidia a implementação de projetos e/ou programas, dando suporte a projetos e programas em andamento, abrangendo quaisquer atividades necessárias e/ou complementares que não demandem a estruturação de um projeto.

**Alinhamento estratégico:** alinhamento do projeto com os objetivos estratégicos organizacionais.

**Atividade:** parte distinta e programada do trabalho executado no decorrer do projeto.

**Ativos de processos organizacionais:** rotinas de trabalho existentes no ambiente da organização, os planos, as políticas e as bases de conhecimentos específicos da organização.

**Benchmark:** vocábulo inglês utilizado para caracterizar uma procura de melhores práticas de gestão, em uma organização ou setor, relativas a determinado assunto, para aperfeiçoamento das práticas naquele assunto na organização que buscou.



**Benefício:** resultado da aplicação de capacidades obtidas ou aperfeiçoadas, de ações, comportamentos, produtos ou serviços que criam valor para a organização. Os benefícios alcançados levam ao atingimento dos objetivos colimados.

**Bottom-up:** técnica de estimativa de recursos, de duração ou de custos de uma atividade, que consiste em somar de baixo para cima (do nível de atividades para cima), para verificar o total necessário para o projeto.

**Brainstorm:** também chamado de "tempestade de ideias", uma técnica para colher ideias visando à solução de um problema, que consiste em uma reunião em que os participantes têm liberdade de propor soluções e debater sobre as sugestões dos outros participantes.

**Caminho crítico (de atividades):** caminho de maior duração, somando as durações das atividades que o compõem, e que, em consequência, determina a duração total do projeto.

**Canvas para projeto:** ferramenta de apoio para a gerência de um projeto, que consiste em apresentar um resumo, em um só quadro, dos principais aspectos de cada área do conhecimento no gerenciamento daquele projeto.

**Ciclo de vida do material:** compreende toda a trajetória de existência do SMEM, desde a concepção até o desfazimento. Inicia com a descrição das condições necessárias para que o SMEM preencha uma lacuna de capacidade ou necessidade operacional; segue para a definição dos requisitos e do conceito do SMEM; prossegue na obtenção; no processo de T&A; na produção; no emprego e no apoio logístico, na revitalização ou modernização/repotencialização (quando for o caso); concluindo com a desativação e o desfazimento. (EB10-IG-01.018).

**Ciclo de vida do programa:** sequência lógica dos processos, estruturados por grupos, que irá balizar a governança do programa.

**Controle de mudanças:** processo pelo qual as modificações em documentos, entregas, ou linhas de base associadas ao projeto são identificadas, documentadas, aprovadas ou rejeitadas.

**Economicidade:** minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade. (ISSAI 3000/1.5, 2004).

**Efetividade:** verificação da amplitude das ações finais do Exército, ou seja, a entrega de resultados para a sociedade, considerando as missões da Força. (Portaria Nr 214-EME - EPOEx).

**Eficácia:** medida do alcance dos objetivos propostos na missão organizacional, nas estratégias, tarefas, atividades, ações, projetos e operações do Exército, sejam elas no nível estratégico, operacional ou tático. (Portaria Nr 214-EME - EPOEx).

**Eficiência:** conceito relacionado ao custo-benefício empregado na realização das tarefas, atividades, ações, projetos e operações. (Port. 214-EME - EPOEx).

**Encerramento:** encerramento do projeto motivada pelo atingimento dos objetivos e dos benefícios planejados, após conclusão do grupo de processos de encerramento.

**Entrega:** produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço único e verificável e cuja execução é exigida para concluir um processo, uma fase ou um projeto.

**Fase pré-projeto:** fase anterior a uma iniciativa que vai desde a consulta de estudos e documentos anteriores, sobre o assunto da iniciativa, até a abertura do projeto por meio da publicação da respectiva diretriz de implantação (ou documento que o valha).

**Gerência da integração do projeto:** área do conhecimento em gerenciamento de projetos responsável por assegurar o perfeito entrosamento entre as demais áreas de conhecimento.



**Gerência da qualidade do projeto:** área do conhecimento em gerenciamento de projetos que contém os processos necessários para assegurar que os produtos serviços ou resultados do projeto estarão em conformidade com seus respectivos requisitos.

**Gerência das comunicações do projeto:** área do conhecimento em gerenciamento de projetos que inclui os processos necessários para definir a distribuição das informações referentes à iniciativa de forma precisa, concisa e oportuna.

**Gerência das obtenções do projeto:** área do conhecimento em gerenciamento de projetos que contém os processos necessários para otimizar a aquisição de produtos e serviços externos à equipe do projeto.

**Gerência das partes interessadas do projeto:** área do conhecimento em gerenciamento de projetos que contém os processos necessários para identificar e esclarecer as partes interessadas, aumentando o apoio à iniciativa.

**Gerência do cronograma do projeto:** área do conhecimento em gerenciamento de projetos que tem a finalidade de assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto.

**Gerência do escopo do projeto:** área do conhecimento em gerenciamento de projetos que define os trabalhos da iniciativa para assegurar que esteja incluído todo o trabalho requerido para concluí-la.

**Gerência dos custos do projeto:** área do conhecimento em gerenciamento de projetos que inclui os processos necessários para que o projeto possa ser realizado dentro do orçamento aprovado.

**Gerência dos recursos do projeto:** área do conhecimento em gerenciamento de projetos que aborda as ações necessárias para identificação, mobilização/aquisição e controle dos recursos humanos e materiais, incluindo suprimentos, instalações e equipamentos para a iniciativa.

**Gerência dos riscos e oportunidades do projeto:** área do conhecimento em gerenciamento de projetos que inclui os processos necessários para minimizar os riscos e maximizar as oportunidades da iniciativa.

**Gerenciamento de projeto:** consiste na aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. É realizado por meio da aplicação e integração apropriadas de processos pré-definidos.

**Gerente de um programa:** responsável pelas ações que levarão ao alcance dos benefícios, sendo escolhido pela AP.

**Gestão:** conjunto de atividades envolvendo o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas interligadas de forma a atingir seus objetivos.

**Governança:** estrutura posta em prática para garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados. (Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, TCU, 2014).

**Governança do projeto:** estrutura para a tomada de decisões relativas ao projeto, definindo processos, normas, atribuições, responsabilidades e obrigações das principais partes interessadas para a efetiva gerência da iniciativa.

**Grupos de processos:** conjunto de processos que interagem entre si, agrupados por finalidade e dependências claras.

**Grupo de processo de gerenciamento de projeto:** reunião lógica de processos de gerenciamento de projetos para auxiliar o entendimento da iniciativa.

**Guia PMBoK:** Project Management Body of Knowledge. Publicação do PMI (Project Management Institute) que contém o que o Instituto considera como as melhores práticas em gerenciamento de projetos.



**Lições aprendidas:** conhecimento adquirido durante um projeto que mostra como os eventos do projeto foram abordados ou devem ser abordados no futuro, com o objetivo de melhorar o desempenho futuro.

**Linha de base (baseline):** versão aprovada de um produto de trabalho que só pode ser alterada por procedimentos formais de controle de mudança, e é usada como uma base de comparação.

**Matriz SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats):** ferramenta de diagnóstico de organização ou setor, para identificação de pontos fortes, oportunidades de melhoria e ameaças.

**MSP (Managing Successful Programmes):** metodologia desenvolvida pelo por Órgão do Governo Britânico que padroniza o gerenciamento de programas.

**Oportunidade:** evento não controlável com potencial para melhorar o desempenho do projeto.

**Plano de Ação:** fruto de um planejamento resumido para uma iniciativa simples (não um projeto), utilizando a ferramenta 5W2H.

**PMI:** Project Management Institute. Organização não governamental com sede nos Estados Unidos que reúne e difunde as melhores práticas em gerenciamento de projetos.

**PRINCE 2 (Projects IN Controlled Environments):** metodologia britânica para gerenciamento tradicional de projetos.

**Produto:** artefato produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente. Produtos também são chamados de materiais ou bens. Compare com resultado. Veja também entrega.

**Programa Estratégico do Exército (Prg EE):** é um empreendimento formado por Subprogramas, Projetos e, se for o caso, ações complementares, que entregam produtos ou serviços relacionados a um(a) ou mais IE e OEE previstos no PEEEx. O conjunto das entregas deverá gerar ou incrementar uma ou mais capacidades para a Força, gerando benefícios para o Exército ou até mesmo para o País.

**Projeto setorial (Pjt Set):** projeto que atende aos objetivos dos órgãos setoriais.

**Projeto Conceitual:** documento que estabelece uma solução possível de arquitetura de SMEM que satisfaça às necessidades definidas nas CONDOP, os RO e os RT do SMEM, considerando as restrições de prazo, custos e qualidade, com riscos aceitáveis. A arquitetura do SMEM pode incluir itens de desenvolvimento e/ou itens de não-desenvolvimento (itens de prateleira). (IG-01-018)

**Quadro Kanban:** ferramenta de apoio à gerência de um projeto, que consiste em um grande quadro para informar sobre atividades do projeto (ou de determinado pacote de trabalho), onde as atividades, a serem planejadas e executadas, são colocadas em colunas do quadro, da esquerda para a direita, com informações de planejamento e execução.

**Repotencialização:** substituição de partes ou componentes de um material de emprego militar com o objetivo de melhorar-lhe o desempenho, alterando as suas características de projeto, havendo necessidade de homologação (IG-01-018).

**Risco:** possibilidade de ocorrência de um evento que, caso ocorra, venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos do projeto.

**Sistema:** o conjunto de elementos inter-relacionados, organizado de modo a alcançar um ou mais objetivos, com a máxima eficiência.

**Sistemas e Materiais de Emprego Militar (SMEM):** armamento, munição, equipamentos militares e outros materiais, sistemas ou meios navais, aéreos, terrestres e anfíbios de uso privativo ou característicos das Forças Armadas e seus sobressalentes e acessórios (IG-01-018).

**Técnica Delphi:** técnica usada para levantar sugestões sobre determinado problema, que consiste em colher as sugestões anonimamente e distribuir essas sugestões a outros participantes, de forma também



anônima, para que possam criticar as sugestões recebidas sem saber quem as elaborou, e assim por várias rodadas.

**Top-down:** técnica de estimativa de recursos, de duração ou de custos de uma atividade, que consiste em realizar a estimativa para o projeto como um todo, sem decompor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- I - Portaria Nº 770-Cmt Ex, de 7 de dezembro de 2011, que aprova as Instruções Gerais para as Publicações Padronizadas do Exército (EB10-IG-01.002), 1ª Edição, 2011.
- II - Portaria Nº 054-Cmt Ex, de 30 de janeiro de 2017, que aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT-EB) – EB10-N-1.004, 1ª Edição 2017.
- III - Portaria Nº 1.780-Cmt Ex, de 21 de junho de 2022, que aprova o Regulamento do Estado-Maior do Exército.
- IV - Portaria Nº 1.885-Cmt Ex, de 5 de dezembro de 2022, que aprova as Instruções Gerais para a Gestão do Ciclo de Vida dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar (EB10-IG-01.018), 2ª edição, 2022.
- V - Portaria Nº 176-EME, de 29 de agosto de 2013, que aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB) - EB20-N-08.001, 2ª Edição, 2013.
- VI - Portaria Nº 292-EME, de 02 de outubro de 2019, que aprova o Manual Técnico – EB20-MT-02.001 da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, 1ª Edição, 2019.
- VII - Portaria Nº 330-EME, de 4 de novembro de 2019, que aprova as Normas para Elaboração e Gerenciamento e Acompanhamento de Custos do Portfólio, dos Programas e dos Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro (EB20-N-08.002), 1ª edição, 2019.
- VIII - Portaria Nº 097-EME, de 18 de maio de 2020, que aprova a inclusão do Anexo “J” às Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Custos do Portfólio, dos Programas e dos Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro (EB20-N-08.002), 1ª Edição, 2019.
- IX - Portaria Nº 997-EME, de 24 de março de 2023, que aprova o Regimento Interno do Estado-Maior do Exército.
- X - Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK), 4ª Edição (2009), 5ª Edição (2013), 6ª Edição (2017), 7ª edição (2021) do Project Management Institute (PMI).
- XI - Gerenciando Projetos de Sucesso com PRINCE2 (Office of Government Commerce – Reino Unido).
- XII - PM Canvas Project Management, 2017. Disponível em: <<http://pmcanvas.com.br/download>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2022.